

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА

О.А. Карлова

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ХАРКІВ – ХНАМГ – 2008

УДК 338.24

Карлова О.А. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ. Навч. посібник. –Харків: ХНАМГ, 2008.– 314 с. Укр. мовою.

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України,
рішення 1.4/18 – Г – 2183 від 23.10.08*

У посібнику розглянуто сутність основ менеджменту, його місце в системі управління організаціями, роль менеджерів і управлінців, види організацій як об'єктів управління, функції та методи менеджменту, управлінські рішення й методи їх оптимізації, стратегічні зміни та організаційний розвиток, ефективність менеджменту тощо.

Посібник поєднує теоретичні основи менеджменту і методи їх практичного використання в діяльності організацій. Таке поєднання теорії та практики у вивченні особливостей сучасного менеджменту суттєво підвищує ефективність засвоєння програмного матеріалу навчальної дисципліни. Належну увагу приділено висвітленню тем, що передбачені навчальною програмою.

Посібник адресований студентам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів. Він, безумовно, буде корисний широкому колу практикуючих економістів, підприємців та керівникам організацій.

Рецензенти:

П.Т. Бубенко - доктор економічних наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України.

П.Г. Перерва - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри „Організація виробництва та управління персоналом” НТУ „ХПІ”.

ISBN 966 – 695 – 116 – 9

Карлова О.А., ХНАМГ, 2008

ЗМІСТ

Вступ.....	4
РОЗДІЛ 1. Методологічні основи менеджменту.....	7
1. 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту. Закони, закономірності й принципи менеджменту.....	7
1. 2. Історія розвитку науки про управління.....	28
1.3. Організації як об'єкти управління.....	55
1. 4. Функції і технологія менеджменту.....	79
РОЗДІЛ 2. Функції та ефективність менеджменту.....	102
2.1. Планування як загальна функція менеджменту.....	102
2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту..	114
2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.....	126
2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	139
2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	161
2.6. Методи менеджменту.....	167
2.7. Управлінські рішення	188
2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.....	209
2.9. Керівництво і лідерство.....	224
2.10. Організаційні зміни і ефективність менеджменту.....	248
Глосарій.....	260
Список літератури.....	312

ВСТУП

Державна політика управління передбачає використання взаємодіючих і взаємокорелюючих інструментів, у сукупності яких менеджмент організацій займає особливе місце. Ефективність реалізації програми розвитку економіки держави базується на розбудові гнучкої і адаптивної системи менеджменту організацій, що вказує на необхідність впровадження елементів системи менеджменту в сферу управління. Сучасні умови національної економіки супроводжуються формуванням та розвитком ринку в усіх сферах економіки. Питання і проблеми, що сьогодні виникають надзвичайно гострі й складні, оскільки зачіпають інтереси всього населення країни. Вирішення таких питань потребує підготовки спеціалістів з управлінським світоглядом, які були б здатні розуміти й осмислювати управлінські процеси і явища, що відбуваються в народному господарстві, володіти методами управління і менеджменту організацій. Це обумовлює об'єктивну необхідність набуття ґрунтовних знань, основних положень основ менеджменту, підґрунтям яких є психологія, соціологія, логіка.

Одночасно менеджмент являє собою один з важливих й ефективніших важелів регулювання ринкової економіки, за допомогою якого держава забезпечує створення необхідних передумов для структурної трансформації національної економіки, прискореного розвитку пріоритетних галузей і сфер діяльності. Тому навчальна дисципліна «Основи менеджменту» є важливою для підготовки студентів спеціальностей «Менеджмент», Туризм», «Готельно-ресторанна справа».

Курс «Основи менеджменту» відноситься до групи загально-професійних економічних нормативних дисциплін. Предметом його вивчення виступає управлінська діяльність керівника, менеджера, який працює у складі організації. Сутність предмета даної дисципліни становлять закони управління і загальні принципи, що визначають порядок формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, управлінські відносини.

Програму навчальної дисципліни розроблено відповідно до вимог галузевого стандарту вищої освіти на базі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра. Враховано рекомендації положень Болонської декларації щодо кредитно-модульної системи організації навчального процесу.

Завдання дисципліни - засвоєння студентами теоретичних і організаційних основ із менеджменту та управління організаціями, розуміння сутності організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів і зовнішнього середовища, поняття системи методів управління, зміст процесів і технології управління, здійснення мотивування та контролювання, організація взаємодії і повноважень, прийняття рішень у менеджменті, інформаційне забезпечення процесу управління, керівництво й лідерство, стилі управління, ефективність управління.

У посібнику розглянуто найбільш важливі явища, що відбуваються у сфері основ менеджменту. Він в логічній послідовності містить основні теми з основ менеджменту: загальні й специфічні методи менеджменту, історію розвитку науки про управління, функції і технології менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, інформації і комунікації в менеджменті, керівництво та лідерство, організаційні зміни та ефективність менеджменту. Приділена увага розкриттю загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, управлінським відносинам. Структура, послідовність і взаємозв'язок тем спрямовані на реалізацію концепції посібника - сприяти підготовці нової генерації менеджерів, здатних працювати в ринкових умовах.

Структурно даний посібник містить самостійні, але взаємопов'язані розділи. Це – теоретичні основи менеджменту: сутність, роль, методичні засади менеджменту, закони й принципи, генезис теорії і практики менеджменту; види і зміст управлінської діяльності; технології забезпечення функціонування організації: управлінські рішення, комунікації, інформаційне

забезпечення,, методи менеджменту, особливості управління організаціями, управління змінами.

Посібник побудовано за схемою поглиблення знань, а також їх доповнення, конкретизації та деталізації з важливих проблем , що мають значення для розуміння процесів менеджменту.

Посібник підготовлений з урахуванням сучасних принципів технології освіти, в ньому широко використовуються різні форми подання матеріалу, що сприяє систематизації знань, допомагає виявити основне, шукати взаємозв'язки між елементами системи.

Використання посібника дозволить ознайомити студентів із сучасним управлінським мисленням та системою спеціальних знань у галузі менеджменту, розумінням концептуальних основ системного управління організаціями.

При підготовці посібника використано матеріали досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених та фахівців, а саме праці М. Альберта, М. Мескона, Ф. Хедуорі, О. Кузьміна, А. Пилипенка, С. Пилипенко, І. Отенко, Д.Стеченка, А.Григоровича, А.Дука та ін.



РОЗДІЛ 1

Методологічні основи менеджменту

1.1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

Закони, закономірності й принципи менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Поняття «управління», «менеджмент»
2. Основні особливості сучасного менеджменту
3. Принципи менеджменту
4. Закони та закономірності менеджменту
5. Сутність, природа та роль принципів менеджменту.
6. Класифікація принципів менеджменту.

КЛЮЧОВІ ТЕРМІНИ І ПОНЯТТЯ

- Мета менеджменту як науки
- Принцип наукової обґрунтованості управління
- Принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань
- Принцип оптимальності управління
- Принцип гнучкості управління
- Принцип демократизації управління
- Принцип регламентації
- Принцип формалізації



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Поняття «управління», «менеджмент» відомі практично кожній освіченій людині. Їх значущість особливо ясно була усвідомлена в 20 -30-ті роки минулого століття. Управлінська діяльність перетворилася на професію, область знань - в самостійну дисципліну. Сьогодні очевидний той факт, що високий рівень розвитку сучасного світу здебільшого пояснюється успішними методами управління. У будь-якій сфері потрібні компетентні керівники, їх соціальний шар перетворився на вельми впливову суспільну силу, а професійна діяльність часто є найбільш важливим ключем до успіху.

Сам термін «менеджмент» походить від староангл. *manage* «рука». Буквально слово *manage* означало «об'їжджати коней». Будучи пов'язаним з процесом їзди, з «управлінням» кінями, сенс слова зберігся в понятті «управління». Англійською *management* означає управління. Італійською *managgiare* теж управління конем, але асоціативно використовується при позначенні форм жорсткого управління. Латинська складова поняття - *manus* означає владу, активну діяльність. У вітчизняному словнику іноземних слів менеджмент перекладається на російську мову як управління виробництвом, як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і його прибутковості.

Оксфордський словник англійської мови дає тлумачення менеджменту як способу спілкування з людьми, влади й мистецтва управління, адміністративної одиниці. О.С. Виханський і А.І. Наумов стверджують, що менеджмент є багатоплановим явищем, охоплює всі процеси, які відбуваються в організації і пов'язані як з її внутрішнім життям, так і з її взаємодією з навколишнім середовищем. Р.А. Фатхутдінов виділяє поняття менеджменту як комплексну науку, метою якої є досягнення конкурентоздатних і ефективних управлінських рішень і системи

менеджменту організації в цілому. Рівень економічної обґрунтованості схвалюваного рішення багато в чому визначає раціональність використання ресурсів як головного чинника якості життя. Професор Л. І. Євченко визначає поняття менеджменту як вміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей. Р. Дафт підкреслює, що це ефективне та продуктивне досягнення мети організації за допомогою функцій планування, організації, контролю над ресурсами. Менеджмент – явище багатогранне, складне, присутнє в ринковій економіці всіх країн світової спільноти, він організовує економічний і соціальний розвиток регіонів світу, держав і особистостей.

У практиці ринкових відносин поширені терміни менеджер, керівник, менеджер-консультант, урядовець, конституційний працівник, підприємець, підприємницький ризик, бізнесмен. Що вони означають? У тлумаченні наведених слів часто трапляються різночитання, а наука вимагає однозначного розуміння ключових термінів. Згрупуємо однотипні слова: менеджер - керівник - менеджер-консультант, підприємець - бізнесмен - підприємницький ризик, урядовець - конституційний працівник. Почнемо з першої пари взаємозв'язаних слів. **Менеджер** - це найманий (запрошений) працівник апарату управління, який має в підпорядкуванні декількох спеціалістів, безпосередньо зайнятих в обслуговуючій або виробничій діяльності і виконує разом з ними поставлену мету. Менеджер не є власником організації, яка його запросила. Діяльність менеджера добре описана в книзі Яккока «Кар'єра менеджера». Наприклад, декан факультету або його заступники є менеджерами, глава сім'ї також є менеджером. Таким чином, менеджери можуть бути або професіоналами з відповідною підготовкою, або практиками.

Керівник - це також найманий працівник, який має у своєму підпорядкуванні декількох менеджерів (кількість їх визначається нормою керованості). Керівники одержують встановлену контрактом заробітну плату, матеріально не відповідають за збитки цієї організації, якщо не доведена їх

пряма вина. Консультант-менеджер - це працівник консультаційної фірми, який може суміщати роботу фахівця в області управління і тимчасового керівника або менеджера якого-небудь підрозділу організації. Як консультант він виконує діагностику, розробляє пропозиції з удосконалення об'єкта договору і погоджує їх з керівництвом організації. Як менеджер він може стати біля керма процесу впровадження цих пропозицій. Консультант-менеджер є активізатором і методистом в колективній роботі з фахівцями даної організації для вироблення інноваційних рішень.

Професійний менеджер - це доволі прибуткова, цікава і престижна спеціальність. **Підприємець і бізнесмен** - це перш за все власники або співвласники майна організації. На їх засоби створюється і функціонує організація. Підприємець організовує свою справу в якійсь одній сфері. Характерною межею такої діяльності є високий ризик як швидкого збагачення, так і швидкого розорення, аж до банкрутства. Хоч в даний час переважає розорення, але це не відштовхує людей від спроб знайти свою нішу і розбагатіти. Таким чином, підприємець завжди знаходиться у сфері нестійкої справи. Він багато переживає, весь час шукає нові шляхи розвитку своєї справи. Люди, які вступили на шлях підприємництва, створення своєї справи, дуже рідко з нього сходять на тихий шлях життя.

Підприємництво - це джерело прогресу у всьому світі. Бізнесмен організовує свою справу в декількох різнопланових сферах діяльності, наприклад, будівництво котеджів, фінансова діяльність в компанії страхування і дилерська діяльність з інофірмами з продажу хутра в супермаркеті. Характерна межа такої діяльності - низький сумарний ризик. Якщо в одній сфері діяльності справи почали йти погано, то це перекривається зростанням в інших сферах діяльності. Виходить немовби взаємне страхування від збитків. При цьому загальна вірогідність краху і швидкого збагачення невелика. Таким чином, аура бізнесмена є більш спокійною. Не кожний підприємець може стати бізнесменом, але прагнути до

цього потрібно, особливо в розквіт підприємницької діяльності. Підприємець або бізнесмен може бути одночасно і менеджером в своїй організації, якщо тягар управління він повністю або частково візьме на себе. Таким чином, менеджер працює в команді. Менеджер - це ресурс, за допомогою якого власник сподівається налагодити роботу своєї організації і отримувати прибуток. Узагальнюючим всіх цих понять є визнання менеджменту як керівництва, а менеджера - як керівника за професією.

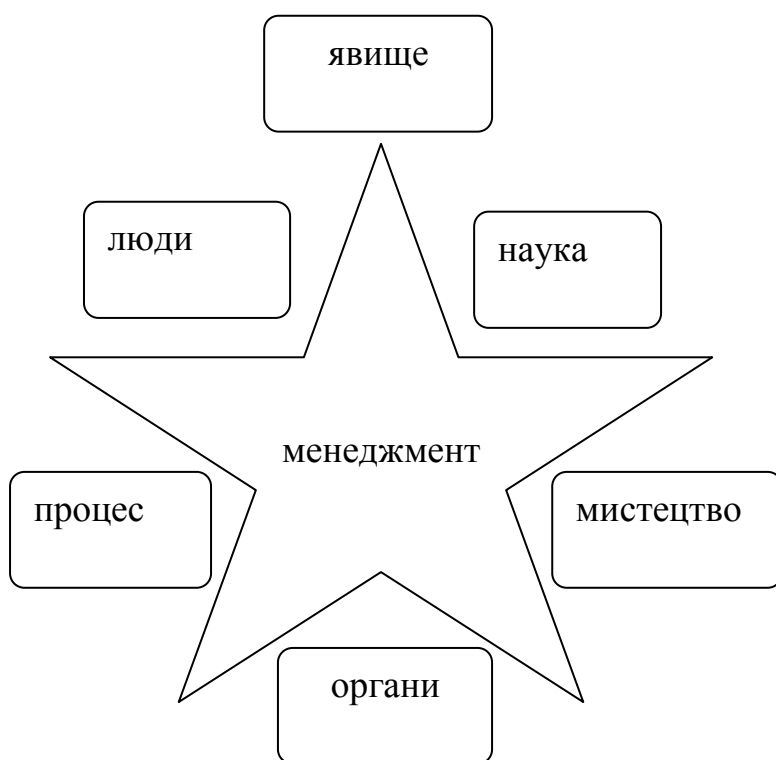


Рис.1 – Поняття «менеджмент»

На сьогоднішній день у науково-методичній літературі з питань управління відсутнє єдине визначення поняття «менеджмент». Основна проблема тут полягає в тому, що менеджмент можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління. Як явище менеджмент є цілеспрямована, планомірна дія на об'єкт управління з боку суб'єкта управління. Як процес менеджмент

містить ряд послідовних функцій. До вказаних функцій можна віднести планування, організацію, регулювання, мотивацію, контроль і облік.

Менеджмент як система є сукупністю взаємозалежних елементів, таких як люди, інформація, структура і т. п. Система – це єдність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого.

Система – це сукупність елементів, що знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, яка утворює визначену цілісність, єдність. Основні системні принципи: 1) цілісність (принципова незводимість) властивостей системи до суми властивостей складових її елементів, не виводиться з останніх властивостей цілого; залежність кожного від його місця, функцій усередині цілого; 2) структурна (можливість опису системи через установлення її структури, тобто мережі зв'язків і відносин системи; обумовленість поведінки системи не тільки поведінкою її окремих елементів, скільки властивостями її структури); 3) взаємозалежність структури і середовища (система формує і проявляє свої властивості в процесі взаємодії з середовищем, будучи при цьому провідним активним компонентом взаємодії); 4) ієрархічність (кожний компонент системи, у свою чергу, може розглядатися як система, а досліджувана в даному випадку система є одним з компонентів більш широкої, глобальної системи); 5) множинність опису кожної системи (через принципову складність кожної системи її адекватне пізнання потребує побудови безлічі різних моделей, кожна з яких описує тільки певний аспект системи).

Система менеджменту - система наукових підходів і методів, цільової, забезпечуючої, функціональної і управляючої підсистем, сприяюча ухваленню і реалізації конкурентоздатних рішень.

З наукового погляду менеджмент є наукою, що вивчає проблеми управління. Основними завданнями менеджменту як науки є: пояснення природи управлінської праці, встановлення причинно-наслідкових зв'язків в

управлінських процесах, виявлення умов, при яких сумісна праця людей виявляється найбільш ефективною. Важливість і значущість систематизованих наукових знань про управління визначається тим, що вони дозволяють своєчасно і якісно управляти поточною діяльністю організації, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і відповідно до цього розробляти стратегію і тактику функціонування, грамотно здійснювати постановку цілей і завдань.

Нерідко менеджмент розглядають як мистецтво, що спирається закони, принципи і методи, що лежать в його основі. Такий підхід заснований на тому, що будь-яка організація, як об'єкт управлінської діяльності, є сукупністю складних соціально-технічних систем, на функціонування яких впливають численні зовнішні і внутрішні чинники.

Часто поняття „менеджмент” асоціюється з людьми, чия робота полягає в координації зусиль усього персоналу підприємства для досягнення цілей функціонування. Крім того, поняттям менеджмент може позначатися апарат управління сучасних організацій, не залежно від їх форми власності і цілей діяльності.

Але так або інакше, поняття «менеджмент» завжди тісно пов'язане з поняттям «ринкова економіка». Теорія управління досить активно розвивалася в нашій країні і в радянський період, проте ці дослідження жодним чином не можна віднести до області менеджменту. Адже в основі сучасного менеджменту лежить положення про доцільність. Іншими словами, всі управлінські процеси, що відбуваються в організації, повинні бути направлені на досягнення чітко певної мети при мінімальних витратах. В умовах командно-адміністративної системи в основу ставилася не доцільність, а мета, для досягнення якої часто допускалися будь-які витрати.

Оскільки в даному посібнику в основному розглядаються управлінські процеси, що відбуваються на мікроекономічному рівні (тобто на рівні окремої організації), ми використовуватимемо визначення менеджменту наступного змісту.

Менеджмент - це управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Термін «менеджмент», по суті, є аналогом терміну «управління». Але термін «управління» набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності (управління автомобілем), різних сфер діяльності (управління в неживій природі, біологічних системах, в державі), до органів управління (підрозділам в державних і суспільних організаціях, а також на підприємствах і в об'єднаннях).

Менеджмент (управління) – вплив одного чи групи менеджерів на інші суб'єкти для спонукання дій, по досягненню поставленої мети при прийнятті на себе відповідальності за результативність впливу

Термін «менеджмент» застосовують лише до управління соціально-економічними процесами на рівні окремої організації, що функціонує в ринкових умовах, хоча останнім часом його почали застосовувати в США і відносно некомерційних організацій. Менеджмент як наука є галуззю теоретичних знань про управління підприємством (організацією).

Метою менеджменту як науки є встановлення законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

У рамках реалізації поставленої мети в менеджменті вирішують наступні завдання:

- *пояснення природи управлінської праці;*
- *встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінській діяльності;*
- *виявлення умов, при яких сумісна праця людей є найбільш ефективною.*

Пояснення природи управлінської праці дозволяє дослідникам і практикам зрозуміти витoki, суть і соціальну значущість управління, виявити його роль у розвитку продуктивних сил і суспільства в цілому.

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінській діяльності дає можливість виявити залежність між якісним рівнем управління і результатами діяльності організації. Відомі науці причинно-наслідкові зв'язки фіксуються у вигляді управлінських законів, на підставі яких розробляють основоположні принципи управління.

Виявлення умов ефективності спільної діяльності людей є ключем до підвищення результативності роботи як системи управління окремо, так і організації в цілому.

Принципи менеджменту

Слово «принцип» походить від лат. *princĭpium* - початок, основа. У принципах узагальнюють усі відомі сучасній науці закони і закономірності, а також емпіричний досвід.

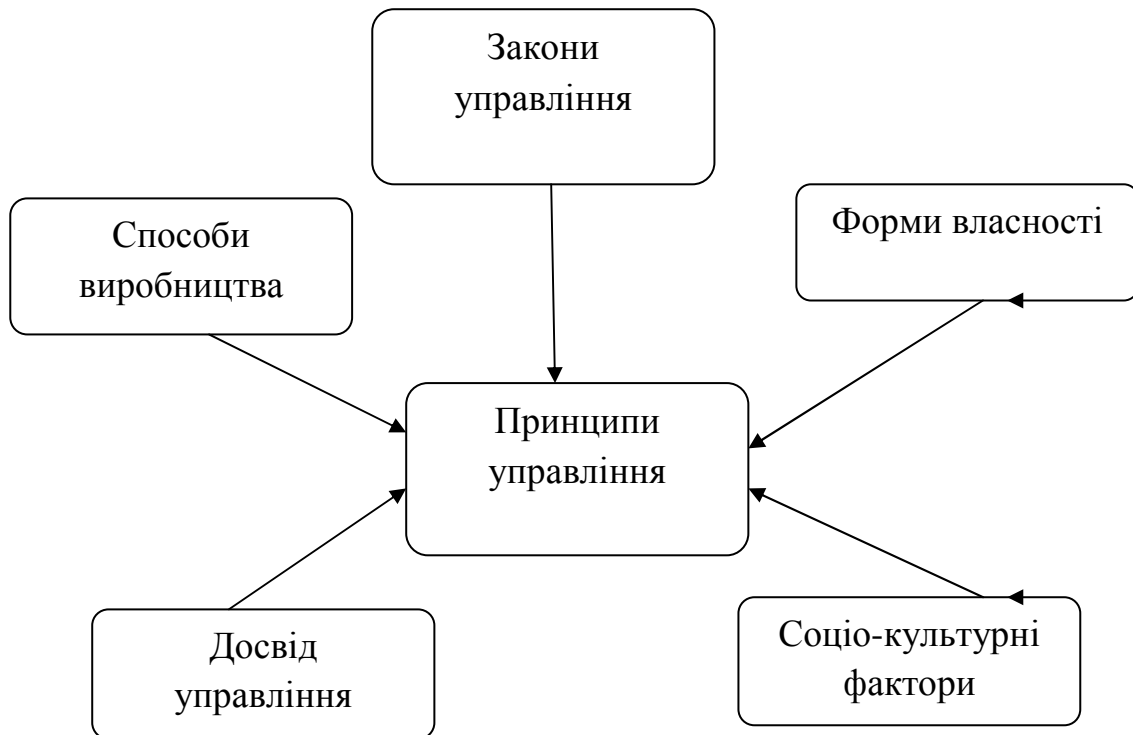


Рис. 2 – Механізм формування принципів управління

У найбільш загальному вигляді принципи управління можна визначити як початкові по відношенню до процесу управління норми, правила і закономірності, що впливають з суті й рівня розвитку суспільства і його продуктивних сил, дотримання яких (норм, правил і закономірностей) сприяє досягненню поставлених перед суспільством цілей і вирішенню завдань.

На зміст принципів управління чинять істотний вплив не тільки відомі сучасній науці закони управління і накопичений досвід. До чинників, що визначають принципи менеджменту, можна віднести й ті, що існують на даний момент часу, способи здійснення виробничої діяльності, форма власності на засоби виробництва, а також соціо-культурні чинники.

Принципами управління є його основні засади, що впливають з відносин управління. Вони визначають вимоги до системи, структури й організації процесу управління.

Але, не слід забувати, що хоча принципи менеджменту і містять найбільш загальні положення теорії і практики управління, їх не можна вважати непорушними і універсальними. У сучасному менеджменті відсутній єдиний і загальновизнаний набір принципів управління. Практично в кожного дослідника, який вивчає проблеми управління, є свої розробки в цій області.

В основі будь-якої системи теоретичних понять повинна лежати їх класифікація. До класифікації принципів управління на даний час також існує декілька різних підходів.

Згідно з вказаним способом класифікації всю існуючу сукупність принципів управління підрозділяють на три групи. **До першої групи** належать загальні принципи управління, що стосуються системи управління в цілому, **до другої групи** - принципи управління, що належать до окремих компонентів системи управління. Принципи, що входять **до третьої групи** регламентують порядок і правила управління конкретними видами діяльності.

У системі загальних принципів управління на сучасному етапі основне місце займає принцип наукової обґрунтованості управління, принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань, а також принципи оптимальності, гнучкості, демократизації, регламентації і формалізації управління.

Основним у системі загальних принципів управління по праву можна вважати **принцип наукової обґрунтованості управління**. Науковий підхід до менеджменту вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності чинників, що впливають на ефективність функціонування організації, з подальшим застосуванням отриманих знань у практиці управління.

Другим, не менш важливим принципом менеджменту є **принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань**. Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних і постійно взаємодіючих один з одним елементів, таких як: люди, структура; завдання і технології, які орієнтовані на досягнення різних цілей.

Принцип оптимальності управління встановлює вимоги до досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу і засобів. З вищеназваним принципом нерозривно пов'язаний **принцип гнучкості управління**, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до умов, що змінюються, зовнішнього середовища або її швидку перебудову відповідно до нових цілей функціонування.

Із зростанням ролі соціальних чинників у менеджменті на перший план вийшов **принцип демократизації управління**, який містить вимогу про задоволення інтересів власників, керівників, трудового колективу й окремих працівників організації на справедливій основі.

Згідно з **принципом регламентації** всі процеси, що відбуваються в системі управління, повинні бути жорстко регламентовані. Іншими словами, в будь-якій організації повинна бути розроблена розгорнута система правил і

норм, що визначають порядок функціонування як організації в цілому, так і її окремих структурних підрозділів.

Принцип формалізації передбачає формальне закріплення норм і правил функціонування організації у вигляді наказів, вказівок і розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи і посадових інструкцій.

Застосування принципів регламентації і формалізації дозволяє впорядкувати процес функціонування організації, зробити його планомірнішим і раціональнішим.

Основні особливості сучасного менеджменту

Сучасний менеджмент як управління організацією в умовах функціонування ринкової економіки має такі особливості:

1. Орієнтація організації на попит і потреби суспільства і здійснення тих видів діяльності, які мають попит і можуть принести намічений ефект.
2. Постійне прагнення до підвищення ефективності діяльності організації.
3. Доцільність і обґрунтованість схвалюваних рішень.
4. Господарська самостійність, що забезпечує свободу ухвалення управлінських рішень.
5. Постійне коректування цілей і програм залежно від стану ринку.
6. Виявлення кінцевого результату діяльності організації на ринку в процесі обміну.
7. Використання сучасної інформаційної бази із застосуванням комп'ютерної техніки для багатоваріантних розрахунків.

Основна проблема визначення поняття «менеджмент» полягає в тому, що його можна розглядати з різних точок зору: як явище, як процес, як систему, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або як орган управління.

У найбільш загальному вигляді менеджмент можна визначити як управління організацією, що функціонує в умовах ринкової економіки.

Метою менеджменту як науки є встановлення законів, закономірностей, принципів, функцій, форм і методів цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління. Закони управління є встановленими теоретичним або емпіричним способом і логічно обґрунтовані залежно від цілей управлінської діяльності й методів їх досягнення. У найбільш загальному вигляді принципи управління можна визначити як початкові по відношенню до процесу управління норми, правила і закономірності, що впливають з суті і рівня розвитку суспільства і його продуктивних сил, дотримання яких (норм, правил і закономірностей) сприяє досягненню поставлених перед суспільством цілей і вирішенню завдань.

Як закони, так і принципи управління діляться на три групи: загальні, приватні й спеціальні.



Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає складність визначення поняття „менеджмент”?
2. З яких точок зору можна розглядати сучасний менеджмент?
3. Дайте визначення менеджменту як явищу, як процесу і як науки.
4. Що таке закони управління?
5. Які закони управління належать до групи загальних?
6. Охарактеризуйте спеціальні закони управління.
7. Дайте визначення поняття «принцип управління».
8. Які основні особливості сучасного менеджменту?

Тести

Тест 1

Що слід розуміти під терміном "управління", де переважно він застосовується?

1. Термін "управління" є синонімом терміну "менеджмент", але переважно він застосовується до різних видів людської діяльності.
2. Термін "управління" не є синонімом терміну "менеджмент" і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки.
3. Термін "управління" застосовується переважно до діяльності людей у сфері економіки.
4. Термін "управління" застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей.

Тест 2

Що таке управління як наука?

1. Управління - це складний процес, що включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.
2. Управління - це соціальний процес, що включає цілеспрямований вплив на керовану систему.
3. Управління - це економічний процес, що передбачає вплив на керовані об'єкти.
4. Управління - це система заходів щодо координації діяльності людей.

Тест 3

Під терміном «Менеджмент» розуміють:

1. Управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).
2. Управляти чим-небудь.
3. Постійний контроль діяльність персоналу в організації.

Тест 4

Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:

1. Вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівня.
2. Вищого і середнього рівня.
3. Вищого, середнього і найнижчого рівня.
4. Вищого і найнижчого рівня.

Тест 5

Що означає термін "менеджмент", з якої мови він походить?

1. З англійської мови означає - керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь-якою проблемою.
2. З німецької мови означає - керувати, завідувати чим-небудь.
3. З російської означає завідувати чим-небудь.

Тест 6

Чим є менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, мотивації, контролю, які необхідні для досягнення певної цілі.
2. Процес планування, організації, контроль, регулювання.
3. Процес планування, організації, мотивації.
4. Процес організації та контролю.

Тест 7

Визначити, що таке об'єкт управління?

1. Людина чи група людей, якими управляють.
2. Апарат управління.
3. Люди, які займаються управлінням.
4. Люди, які виконують певні завдання.

Тест 8

Ким є менеджер?

1. Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.
2. Менеджер - це керівник трудового колективу.
3. Менеджер - це керівник, який добре знає економіку.
4. Менеджер - це організатор колективу.

Тест 9

Підприємець - це:

1. Людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства.
2. Людина, яка ризикує своїм майном для створення чогось нового.
3. Людина, яка завжди ризикує.
4. Людина, яка створює матеріальні цінності.

Тест 10

Які основні підходи до управління розвинутою ринковою економікою?

1. Процесний, системний та ситуаційний
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підхід
4. Системний підхід.

Тест 11

Які основні підходи до управління існують у державах з розвинутою ринковою економікою?

1. Процесний, системний та ситуаційний підходи.
2. Процесний підхід.
3. Системний та ситуаційний підходи.
4. Системний підхід.

Тест 12

Що таке процесний підхід до управління?

1. Сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.
2. Сукупність безперервних операцій і процедур.
3. Безперервне виконання операцій і процедур.
4. Безперервне виконання планових завдань.

Тест 13

Системний підхід до управління — це:

1. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які постійно взаємодіючи, визначають характер організації.
2. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин).
3. Сукупність взаємодіючих частин в організації.
4. Сукупність суб'єкта й об'єкта управління.

Тест 14

Під ситуаційним підходом до управління розуміють:

1. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.
2. Підбір прийомів менеджменту для розв'язання, конкретних управлінських ситуацій.
3. Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.
4. Прийоми для досягнення цілей організації.

Тест 15

Що слід розуміти під терміном "система"?

1. Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які постійно взаємодіючи, визначають їх характер.
2. Сукупність взаємопов'язаних елементів.
3. Суб'єкт і об'єкт управління.
4. Всі відповіді правильні.

Тест 16

Менеджмент. Яке з наведених нижче визначень Ви вважаєте найбільш оптимальним?

1. Цілеспрямована дія керуючої системи на групу працівників або на окремих виконавців для виконання поставлених завдань з метою досягнення певних цілей.
2. Влада та органи управління системами.
3. Цілеспрямований вплив на об'єкти управління.
4. Органи управління.

Тест 17

Якщо Вам прийдеться роз'яснювати поняття "управління", то Ви скажете, що це:

1. Здійснення цілеспрямованого впливу на певний об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин.
2. Робота, що пов'язана з переробкою інформації.
3. Керівництво людьми.
4. Керівництво людьми і технікою.

Тест 18

Що є об'єктом вивчення менеджменту?

1. Організації та процеси, які в них здійснюються.
2. Фінансові процеси.
3. Матеріальні процеси.
4. Окремі підрозділи організацій.

Тест 19

У чому полягає необхідність управління?

1. Щоб організації могли досягати своїх цілей.
2. Щоб організації виконували виробничі завдання.
3. Щоб в організації підтримувався певний порядок.
4. Всі відповіді правильні.

Тест 20

На чому базуються принципи менеджменту?

1. На законах розвитку суспільства та закономірностях управління.
2. На законах, що діють в Україні.
3. На положеннях про підрозділи організацій.
4. На підзаконних актах.

Тест 21

Що слід розуміти під принципами менеджменту?

1. Правила, вихідні положення та норми поведінки, якими керуються органи в процесі управління системами.
2. Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.
3. Норми поведінки людей у процесі виконання своїх функцій.
4. Положення про діяльність органів управління.

Тест 22

Що повинні враховувати принципи менеджменту?

1. Тимчасові й територіальні аспекти процесів управління і мати правове оформлення.
2. Територіальні аспекти управління.
3. Стан та розвиток системи управління.
4. Територіальні аспекти процесів управління.

Тест 23

Що передбачають принципи оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні системами?

1. Раціональне використання єдиноначальності і колегіальності в управлінні системами для досягнення певних цілей.
2. Вироблення колегіального рішення певних проблем.
3. Застосування різних правил в управлінні.
4. Оптимальне використання єдиноначальності в управлінні.

Тест 24

У чому полягає сутність принципу демократизації?

1. Участь в управлінні організацією всіх її працівників.
2. Участь всіх працівників у розподілі прибутків.
3. Участь працівників апарату управління в прийнятті й реалізації управлінських рішень.
4. Всі відповіді правильні.

Тест 25

Принцип ефективності менеджменту полягає:

1. У застосуванні цілого комплексу методів і засобів з метою досягнення максимальної результативності при мінімізації витрат за умов виправданого ризику.
2. У впровадженні нових форм господарювання та управління, боротьбі за бережливість.
3. У найбільш повному використанні техніки, всебічної інтенсифікації виробництва.
4. Впровадження прогресивних форм організації праці та виробництва.



1.2. Історія розвитку науки про управління

Питання для теоретичної підготовки

1. Організація як самостійний феномен
2. Розвиток практики управління
3. Корпоративна культура організації
4. Управління як система, орієнтована на досягнення певної мети
5. Школа наукового управління
6. Адміністративна школа менеджменту
7. Теорія потреб, відома як «піраміда потреб»
8. Теорія управлінських рішень

Ключові терміни і поняття

- Система, розроблена Е.А. Уткіним
- Місія фірми
- Формулювання місії для ключових функціональних підрозділів
- Цілі функціонування
- Дерево цілей
- Основні положення концепції Файоля
- Шість груп управлінських операцій
- Адміністративна (класична) модель організації
- Школа людських відносин
- Школа поведінкових наук



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Практика управління така ж стара, як і людське суспільство. Саме з цієї причини неможливо точно визначити час виникнення перших елементів управління. Можна лише будувати різного роду припущення, засновані на більш-менш достовірних думках і відомостях.

Серед учених відсутня єдина думка про час виникнення управління, і пов'язано це, перш за все з тим, що окремі дослідники, говорячи про історію управління, плутають такі поняття, як «управління» і «організація». Хоча ці два поняття нерозривно пов'язані, між ними є істотні відмінності. Організація є більш давнім феноменом ніж управління і, по суті, є основою останнього. Розглянемо простий приклад. Допустимо, в первісному суспільстві виникла необхідність перемістити з одного місця на інше який-небудь важкий предмет, підняти або зрушити який одна людина не в змозі, наприклад, камінь, колоду або тушу вбитої тварини. Дві первісні людини беруться за виконання цього нескладного завдання. З чим ми маємо справу в цьому випадку? Зрозуміло, з проявом простого виду організації. Чи можна в цьому випадку вести мову про управління? Навряд чи. Адже обидві людини, які виконують дану роботу, добре знають її кінцеву мету (доставити предмет до пункту призначення), і спосіб її досягнення (синхронно підняти і перенести цей предмет з одного місця на інше). Крім того, ці люди знаходяться в безпосередній близькості один від одного, і кожний з них без сторонньої допомоги може цілком адекватно і своєчасно оцінювати роботу напарника, координуючи з ним свої власні дії. Таким чином, можна стверджувати, що в даному прикладі відсутня об'єктивна необхідність в тому, щоб один з виконавців або хто-небудь третій брав на себе функції управління.

Справедливість подібного твердження доводить факт наявності вищих форм організації в дикій природі. Наприклад, мурашки. Ще Марк Твен помітив, що «мурашки працюють злагоджено тільки для неуважного

спостерігача». Сучасні дослідження підтверджують цей факт. Експериментально доведено, що якщо одна мурашка в змозі переміщувати предмет вагою в одну умовну одиницю, то десять мурашок предмет вагою в десять умовних одиниць зрушити не в змозі. Це пояснюється тим, що в потрібну сторону (тобто до мурашника) вказаний предмет тягнуть тільки близько 70% мурашок, останні 30% прикладають свої зусилля в абсолютно іншому напрямі. В зв'язку з цим стає очевидно, що в основі взаємодії мурашок лежить не свідоме цілеспрямоване управління, а розвинена система природжених інстинктів. Тому мурашник є не системою управління, а однією з вищих форм спільної діяльності (тобто організації).

Значить, організація є самостійним феноменом, який може існувати незалежно від управління.

Необхідність в управлінні з'являється тільки тоді, коли особи, які безпосередньо виконують роботу, через які-небудь об'єктивні причини, не в змозі самостійно координувати свої дії. Такими причинами можуть бути дуже складна кінцева мета (наприклад, будівництво крупної споруди), неможливість працівників самостійно контролювати й оцінювати дії один одного (унаслідок їх значної віддаленості або великого числа) і т. п. У цьому випадку яка-небудь людина, або група людей, повинні взяти на себе координуючі функції, тобто здійснювати управління діяльністю виконавців.

Для вивчення розвитку практики управління в найбільшій мірі підходить система, розроблена Е.А. Уткіним. Він відносить виникнення управління до 5 тисячоліття до нашої ери і виділяє в історії його розвитку п'ять періодів, початок яких пов'язаний з п'ятьма управлінськими революціями.

Перша управлінська революція тісно пов'язана з виникненням писемності в Стародавньому Шумері. Поява писемності мала істотний вплив на розвиток стародавнього суспільства, і зрештою привела до утворення особливої касти жерців-комерсантів. Вони здійснювали торгові операції, вели ділове листування і комерційні розрахунки.

На глиняних табличках, датованих 3 тисячоліттям до нашої ери, записані відомості про комерційні операції і закони стародавньої Шумерії, що є чітким документальним доказом існування там практики управління. З огляду на те, що основною політичною і економічною силою в товаристві Стародавньому Шумері були релігійні діячі, тобто жреці, **перша управлінська революція** отримала назву релігійно-комерційної.

Релігійний характер мало й управління в Давньому Єгипті. Побудовані в 3000-2000 рр. до нашої ери єгипетські піраміди свідчать про високий рівень розвитку не тільки науки і культури, але й управлінського мистецтва. **Друга управлінська революція** відноситься до 1792-1750 рр. до нашої ери. Вона нерозривно пов'язана з діяльністю правителя Вавілона - пануючого Хаммурапі, який видав зведення законів, що регламентують порядок управління державою. Ця революція отримала назву світсько-адміністративної. **Третя, виробничо-будівельна управлінська революція** датується 605-562 рр. до нашої ери - час правління стародавнього царя Навуходоносора. Її основним результатом була інтеграція методів державного управління з контролем і регулюванням діяльності в сфері виробництва і будівництва. **Четверта управлінська революція** пов'язана із зародженням капіталізму і початком індустріального прогресу європейської цивілізації (XVII-XVIII ст.). Її суть полягає у відділенні управлінців від власності на засоби виробництва і зародженні такого явища – професійного управління. **П'ята управлінська революція**, відома як бюрократична, відбулася в кінці XIX - початку XX ст. Теоретичною базою цієї революції послужила концепція раціональної бюрократії, а основним результатом стали формування крупних ієрархічних структур, розподіл праці, організаційна регламентація і т. п.

Характеристика інтегрованих підходів до управління

Призначення фірми в умовах постійного змінного зовнішнього середовища є місією фірми. Місія фірми визначається її керівництвом і реалізується через її стратегію.

Визначення місії новостворюваної організації є основним і найбільш складним етапом процесу організаційного проектування. Від того, наскільки коректно сформульована місія, багато в чому залежить ефективність функціонування і динаміка розвитку будь-якого підприємства.

На формування і розвиток місії мають істотний вплив наступні чинники:

1. Власники фірми.
2. Співробітники.
3. Покупці.
4. Ділові партнери.
5. Зовнішнє середовище організації.

Місія сприяє створенню певної корпоративної культури організації. Її значення велике з наступних причин.

По-перше, тому, що в організації повинні прийматися тільки такі рішення, які реалізують її цілі функціонування.

По-друге, щоб уникнути діяльності, яка заважає досягненню цілей функціонування, глобальна мета, тобто місія повинна бути доведена до кожного керівника і виконавця.

Місія фірми завжди індивідуальна. Загальні положення, застосовні до будь-якої організації не мають стратегічної управлінської цінності. Зміст місії відокремлює конкретну фірму від загального числа інших організацій і наділяє її власними відмінними рисами, що характеризують специфіку діяльності й парадигму розвитку.

Основною помилкою менеджерів при розробці місії організації є її формулювання в термінах прибутку. Адже прибутком є виключно економічний результат діяльності компанії, який не дає уявлення ні про сферу діяльності, ні про соціальну значущість підприємства. Місії, орієнтовані тільки на отримання прибутку, не дають можливості відрізнити одне підприємство від іншого.

Правильно сформульована місія фірми повинна давати уявлення про три аспекти:

1. Сфера бізнесу, в якій працює компанія.
2. Призначення організації і її роль у системі національного господарства і суспільства в цілому.
3. Можливість оперативної і своєчасної зміни стратегічного курсу організації відповідно до умов, що змінюються, зовнішнього середовища.

Розглянемо приклади формулювання місій провідних компаній світу, які функціонують в різноманітних сферах бізнесу.

Провідна канадська алюмінієва компанія „Alcan” використовувала такий стиль своєї місії: «Компанія Alcan має намір стати самою диверсифікованою і інноваційною алюмінієвою компанією в світі. Щоб добитися цього, Alcan буде першою глобально орієнтованою компанією, яка виробляє продукцію найвищої якості і за найнижчими цінами у вибраній нею сфері алюмінієвого бізнесу; компанією, що володіє значними ресурсами, які будуть направлені на створення сукупності нових підприємств з швидким зростанням і вищими прибутками».

«Thermo Electron Corp.» давала наступне визначення своєї місії: «Thermo Electron Corp. розробляє, проводить і реалізує аналітичні і контрольні прилади, альтернативні джерела енергії, низькоемісійні системи внутрішнього згоряння, устаткування з переробки макулатури і виробництва паперу, біомедичні продукти. Компанія також обслуговує силові установки і забезпечує наукові дослідження і аналіз навколишнього середовища, знищує відходи, виплавляє і обробляє метал. Компанія проводить дослідження і розробляє ідеї в нетрадиційних сферах, таких як лазерна технологія і енергетична трансформація».

«Times Mirror Corp.» описує масштаби свого бізнесу широко, але в неупереджено лаконічному стилі: «Times Mirror Corp. - інформаційна компанія, пов'язана в основному з виданням газет, книг, журналів та іншої

друкарської продукції, а також що володіє кабельним телебаченням та іншими телевізійними каналами».

Особливе місце в менеджменті відводиться формулюванню місії для ключових функціональних підрозділів.

Розглянемо **три приклади таких місій:**

1. Призначенням відділу кадрів є забезпечення успіху компанії через підготовку керівників, створення високоефективних колективів і збільшення потенційних можливостей кожного службовця.

2. Місією відділу, який займається претензіями, є зниження загальної вартості рекламацій, що пред'являються, виплачуваних компенсацій і заяв з приводу псування майна, що досягається за допомогою використання конкурентоздатних інструментів заборони зростання вартості претензій, запобігання збиткам і програмам контролю.

3. Місія системи охорони полягає в проведенні заходів щодо захисту персоналу і майна за допомогою превентивних запобіжних засобів і проведення розслідувань.

Зміст місії реалізується на практиці за допомогою постановки і досягнення цілей функціонування організації.

Поняття і структура цілей функціонування

З погляду цільового підходу управління розглядається як система, орієнтована на досягнення певної мети. Саме цілі, що стоять перед системою управління, є відправною точкою планування і проведення діяльності підприємства.

Цілі, що стоять перед фірмою, прийнято називати цілями функціонування. Їх призначення велике:

- *по-перше*, тому, що в організації повинні прийматися тільки такі рішення, які реалізують її цілі функціонування.

- *по-друге*, щоб уникнути діяльності, яка заважає досягненню цілей функціонування, глобальна мета має бути доведена до кожного керівника і виконавця.

Цілі функціонування підрозділяють на якісні й кількісні. Кількісні цілі можуть бути оцінені в єдиному еквіваленті, а для оцінки якісних цілей необхідне застосування методу експертних оцінок.

Крім того, кожна фірма фіксує свій стан в майбутньому у вигляді короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей. Короткостроковими вважаються цілі з терміном реалізації до одного року. До середньострокових відносяться цілі, які можна досягти в період від одного до трьох років. Цілі, для досягнення яких необхідний період, що перевищує три роки, вважаються довгостроковими. Максимальний термін досягнення довгострокових цілей звичайно коливається від п'яти до п'ятнадцяти років.

Доведення цілей до кожного рівня управління і їх комплексна оцінка вимагають побудови дерева цілей. Деревом цілей є структурне відображення розподілу цілей за рівнями управління даної організації в їх взаємозв'язку.

Внесок у розвиток управлінської науки вчених

Незважаючи на стародавню історію виникнення і розвитку практики управління теорія менеджменту - явище відносно молоде. Адже до початку XX ст. навіть прагматичний прояв переваг ефективного управління не викликав інтересу дослідників до вивчення способів і засобів керівництва. Наприклад, ще в початку XIX ст. Р. Оуен створив у Шотландії фабрику, на якій застосовувалися революційні для того часу методи мотивації праці (забезпеченість житлом, хороші умови праці, гнучка система матеріальних заохочень). Проте незважаючи на те, що фабрика була високоприбутковою, жоден з бізнесменів того часу не наслідував його прикладу.

Основною силою, яка викликала інтерес до управління, по праву вважають Промислову революцію в Англії. Але ідея того, що управління само може здійснити істотний внесок у розвиток організації і істотним чином вплинути на ефективність бізнесу, вперше зародилася в Америці. На перший погляд такий стан речей виглядає парадоксально, але при найближчому розгляді легко переконатися, що в цьому немає нічого дивовижного.

На початку XX ст. тільки в США людина могла подолати труднощі, пов'язані з її походженням, проявивши особисту компетентність. Мільйони європейців, прагнучи поліпшити свою долю, імігрували до Америки, створивши величезний ринок робочої сили, що складався з працелюбних людей. Майже з самого початку свого існування США підтримували ідею освіти для всіх, що сприяло зростанню числа людей, інтелектуально здатних керувати бізнесом.

Трансконтинентальні залізничні лінії, побудовані в кінці XIX ст., перетворили Америку в найкрупніший ринок у світі. Невтручання держави дозволяло успішним підприємцям створювати крупні монополії із складною структурою управління.

Ці та інші чинники зробили можливою появу формалізованих способів управління і перших крупних теоретичних розробок в цій області. У 1911 р. Ф. Тейлор опублікував книгу "Принципи наукового управління", яка традиційно вважається початком визнання управління наукою і самостійною областю дослідження.

Тейлор є засновником першої школи менеджменту, що дістала назву «Школа наукового управління». Він по праву вважається батьком сучасного менеджменту. Тейлор запропонував строгу наукову систему знань про закони раціональної організації праці, складовими елементами якої є: математичний спосіб розрахунку собівартості, диференційована система оплати праці, метод вивчення часу і рухів (хронометраж), спосіб розчленування і раціоналізації трудових прийомів, картки інструкцій та багато чого іншого, що пізніше увійшло до так званого механізму наукового менеджменту.

В основі тейлоризму лежать чотири наукових принципи:

- *створення наукового фундаменту, що замінив старі, суто практичні методи роботи;*
- *відбір працівників і менеджерів на основі наукових критеріїв;*
- *співпраця працівників і адміністрації у справі наукової організації праці;*
- *рівномірний і справедливий розподіл обов'язків між працівниками і менеджерами.*

Першою фазою методології наукового управління є аналіз змісту роботи і визначення її основних операцій. Потім на основі отриманої інформації робочі операції змінюються з метою усунення зайвих, непродуманих рухів і розробляються стандартні прийоми їх виконання. При цьому передбачається, що кількість часу, що виділяється на виконання певних завдань, повинна бути реальною і враховувати можливість невеликого відпочинку та перерв у роботі.

Крім того, Тейлор дійшов висновку, що головною причиною низької продуктивності праці є недосконалість системи стимулювання робітників. Він розробив оригінальну систему стимулів, що передбачають не тільки матеріальне, але й моральне заохочення.

Завдяки Ф. Тейлору керівники - практики і вчені переконалися, що методи й підходи, використовувані в науці й техніці, можуть ефективно застосовуватися для досягнення цілей організації.

Організаційно-технологічний підхід в менеджменті отримав подальший розвиток у працях Генрі Ганта, Фредеріка і Лілії Гілберт, Гаррінгтона Еммерсона, Генрі Форда.

На зміну школі наукового управління прийшла адміністративна (або класична) школа. Виникнення адміністративної школи головним чином пов'язане з ім'ям Анрі Файоля, який створив «теорію адміністрації».

На відміну від творців школи наукового управління Тейлора і Гілберта, які починали свою кар'єру простими робітниками і акцентували увагу на вдосконаленні процесу функціонування організації, Файоль мав досвід роботи як керівник вищої ланки управління у великому бізнесі. Протягом тридцяти років (1888-1918) він займав посаду генерального керівника крупної французької гірничодобувної і металургійної компанії «Комамбо». У зв'язку з цим *головною турботою Файоля була ефективність управління в широкому сенсі слова - стосовно роботи всієї організації*. І в цьому він досяг значних успіхів.

Основні положення концепції Файоля викладені в його роботі «Загальне і промислове управління» (1916 р.). В основі його переконань лежить положення про те, що будь-яке підприємство складається з двох систем: матеріальної і соціальної. Перша включає продуктивну працю працівників, а також засоби й предмети праці. Друга є взаєминами людей у процесі виробництва матеріальних благ. Дослідженням двох названих систем і обмежувалася область досліджень А. Файоля.

Файоллю належить вислів про те, що управляти – значить вести підприємство до його мети, використовуючи можливості всіх ресурсів, що є в його розпорядженні.

Однією з головних цілей адміністративної школи було створення універсальних принципів управління, слідуючи яким, організація без сумнівно доб'ється успіху.

Принципи управління - це основні правила, що визначають настрій і функціонування системи управління, а також найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління.

Файоль сформулював 14 принципів управління:

1. Розподіл праці. Метою розподілу праці є підвищення ефективності праці кожного працівника окремо і організації в цілому. В основі розподілу праці лежить спеціалізація, необхідна для раціонального використання робочої сили стосовно всіх видів праці, як управлінської, так і виконавської.

2. Повноваження і відповідальність. У сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження повинні відповідати відповідальності.

3. Дисципліна. Припускає виконання досягнутих угод між фірмою і працівником. Одним з головних завдань керівника організації є встановлення угод, що зв'язують фірму і працівника, з яких виникають дисциплінарні формальності, тобто правила поведінки працівників в конкретних ситуаціях.

4. Єдиноначальність. Кожен працівник повинен отримувати розпорядження тільки від свого безпосереднього керівника. Цей принцип суперечить рекомендаціям Тейлора, який вважав, що працівники можуть підкорятися різним функціональним керівникам.

5. Єдність керівництва. Всі види діяльності, переслідуючи одну і ту ж мету, повинні здійснюватися під керівництвом одного начальника і відповідно до єдиного плану.

6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні ставитися вище за інтереси підприємства. Інтереси держави повинні бути вище за інтереси громадян.

7. Винагорода - задоволення матеріальних і нематеріальних потреб працівників за допомогою застосування методів мотивації. Винагородою називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує. Звичайно це матеріальна винагорода, тобто всі виплати, отримані співробітником за час роботи. Найпоширеніша з таких виплат - заробітна плата, премія - це форма матеріального заохочення, безпосередньо пов'язана з якістю роботи співробітника або фінансовими успіхами організації.

Існує також цілий ряд нематеріальних форм заохочень:

- *просування по службі;*
- *надання можливості для подальшого заохочення;*
- *отримання відповідальніших завдань.*

Всі ці способи засновані на принципі мотивації, тобто підвищення зацікавленості працівника у своїй праці.

8. Централізація - раціональне застосування концентрації і розосередження влади для підвищення ефективності управлінської діяльності.

9. Скалярний ланцюг (ієрархія) - це ланцюг керівників від самого вищого до самого нижчого рангу. Слід пам'ятати, що специфіка сучасного управління вимагає наявності разом з ієрархією широкої мережі

горизонтальних зв'язків. Єдиною організаційною системою, що відповідає вимогам цього принципу, є лінійна організаційна система управління. Решта всіх організаційних систем передбачає разом з вертикальними управлінськими зв'язками наявність широкої горизонтальної мережі для інформаційних обмінів між підрозділами, що знаходяться на одному рівні управління.

10. Порядок. Файоль підрозділяв порядок на матеріальний - «всьому своє місце і все на своє місце» і соціальний - «кожному своє місце і кожний на своєму місці».

11. Справедливість. Лояльність і відданість персоналу повинні забезпечуватися шанобливим і справедливим ставленням адміністрації до підлеглим.

12. Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації і веде до додаткових витрат. Плинність кадрів одночасно є причиною і наслідком поганого управління.

13. Ініціатива. Розробка плану і його успішна реалізація. Цей принцип вимагає від керівника поступитися особистою пихатістю, щоб підлеглі дістали можливість проявити особисту ініціативу і реалізувати свій потенціал.

14. Корпоративний дух. Сила підприємства полягає в об'єднанні персональних зусиль всіх його працівників. Файоль звертав увагу на неприпустимість використання в управлінні принципу «розділяй і володарюй». Він підкреслював, що керівники повинні заохочувати колективізм у всіх його формах і проявах.

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, Файоль, проте, вказував, що їх застосування повинне мати гнучкий характер і враховувати ситуацію, в якій управління здійснюється. Він зазначав, що система принципів ніколи не може бути завершена, навпаки вона завжди залишається відкритою для доповнень і змін, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні.

Файоль розділяв адміністрування на шість груп управлінських операцій, до яких належать:

1. Технічні і технологічні - виготовлення готової продукції.
2. Комерційні - закупівля сировини і напівфабрикатів, реалізація готової продукції.
3. Фінансові - залучення і розподіл позикових засобів і інвестицій.
4. Охоронні - забезпечення збереження власності підприємства і безпеки його працівників.
5. Облікові - бухгалтерський облік і звітність, інвентаризації, аудиторські перевірки і т. п.
6. Адміністративні - управління персоналом.

Керівництво переліченими вище операціями в сукупності Файоль позначав терміном «загальне управління». Але основним предметом його досліджень були адміністративні операції. Решту п'ять груп операцій Файоль розглядав виключно як об'єкт дії адміністративної функції.

Файоль ставив завдання навчити промислових адміністраторів такому управлінню зайнятими на підприємстві робітниками, яке забезпечувало б найбільшу індивідуальну і колективну продуктивність праці шляхом концентрації їх «волі» в одному, строго певному напрямі, вказаному підприємцем. Останнє вимагає створення науки про управління людьми, що спирається на ретельне вивчення і наукове експериментування.

Для роботи з персоналом велике значення мають особисті якості менеджера. Файоль розробив перелік таких якостей:

- *фізичне здоров'я;*
- *інтелектуальні здібності;*
- *моральні якості;*
- *освіта;*
- *уміння працювати з людьми;*
- *компетентність в діяльності підприємства.*

Файоль запропонував рекомендації для початкуючих менеджерів. Ось головні з них:

- *доповнюйте свої технічні знання умінням управляти;*
- *отримуйте додаткові знання у процесі спілкування з керівниками;*
- *контролюйте свої слова і вчинки в процесі спілкування з підлеглими, не робіть несправедливих зауважень;*
- *не зловживайте довірою начальника;*
- *старайтеся як можна об'єктивніше підходити до оцінки людей, які оточують вас, по можливості уникайте в своїх думках критики;*
- *постійно займайтеся самоосвітою, прагніть бути в курсі останніх наукових досягнень.*

Надалі багато дослідників, такі як Л. Урвік, М. Вебер, Р. Черч, Дж. Муні і А. Рейлі займалися вивченням і теоретичним описом принципів і функцій управління, всі вони були послідовниками Файоля, далі розвивали його учення.

Основним результатом наукових розробок Файоля і його послідовників є адміністративна (класична) модель організації, що базується на чотирьох принципах:

- *функціональний розподіл праці;*
- *скалярний ланцюг команд;*
- *єдність розпорядництва;*
- *діапазон контролю.*

Для класичної моделі організації характерні застосування автократичного стилю керівництва і строга регламентація процедур виконання робіт. Часто це приводило до придушення особистої ініціативи працівників і зниження ефективності бізнесу.

Адміністративна школа менеджменту взагалі відзначається ігноруванням окремої людини і її потреб. За це її представники часто піддаються справедливій критиці. Реакцією на цей недолік класичної школи

було створення школи психології і людських відносин. *Виникнення школи людських відносин пов'язане з ім'ям німецького психолога Г. Мюнстерберга, який фактично створив першу в світі школу промислових психологів.* Він був засновником психотехніки, тобто сформулював основні принципи, відповідно до яких треба проводити відбір людей на керівні посади.

Підвищений інтерес до психологічних аспектів менеджменту виявляється і в роботах *М. Фоллетт, яка вивчила соціально психологічні відносини в невеликих групах. Вона висунула ідею гармонізації праці й капіталу за допомогою правильної мотивації і врахування інтересів усіх сторін.*

Основною заслугою Фоллетт є те, що вона спробувала об'єднати в єдине ціле три школи в менеджменті: наукового управління, адміністративну і школу людських відносин, тим самим визначивши менеджмент як «забезпечення роботи за допомогою двох осіб». Вона вперше показала не тільки негативні, але й позитивні наслідки конфлікту в колективі.

Особлива заслуга у створенні теорії і практики людських відносин належить психологу Е. Мейо, який здійснив низку науково-дослідних заходів, що отримали назву «Хортонські експерименти». Вивчаючи вплив різних чинників на продуктивність праці, Мейо зробив висновок про особливу роль у виробництві людського чинника. Узагальнення емпіричних даних дозволило йому створити соціальну філософію менеджменту (систему людських відносин). Експерименти в Хортоні показали, що можна впливати на психологію людей і змінювати їх відношення до праці за допомогою організації невеликої неформальної групи. Мейо закликав активізувати характерні для кожної людини духовні стимули, найсильнішим з яких він вважав прагнення людини до постійного зв'язку з товаришами по роботі. «Хортонські експерименти» поклали початок численним дослідженням взаємин в організації, врахуванню психологічних явищ у групах, виявленню

мотивації до праці міжособистих відносин, підкреслили роль окремої людини і невеликої групи в організації.

Приблизно з кінця 50-х років школа людських відносин трансформувалася в школу поведінкових наук, головним постулатом якої є не методи налагодження міжособистих відносин, а підвищення ефективності окремого працівника і організації в цілому. Дослідження в цьому напрямі сприяли виникненню в 60-х роках особливої управлінської функції, що отримала назву «Управління персоналом». **Видним представником поведінкової школи є Д. Макгрегор, який розробив теорію «Х» і «У»**, відповідно до якої існує два типи управління, що відображають два типи відношення до працівників.

Для організації типу «Х» характерні такі передумови:

- людина має успадковану неприязнь до роботи і прагне її уникати;
- унаслідок небажання працювати більшість людей тільки під загрозою покарання можуть виконувати необхідні дії;
- людина вважає за краще, щоб нею керували, не бажаючи брати на себе відповідальності.

Передумови теорії «У» такі:

- вираження фізичних і емоційних зусиль на роботі для людини є цілком природним;
- відповідальність по відношенню до організації залежить від винагороди, яку отримує працівник;
- людина, вихована певним чином, готова не тільки брати на себе відповідальність, але навіть прагнути до цього.

Макгрегор дійшов висновку, що управління типу «У» набагато ефективніше і що завданням менеджерів є створення умов, при яких працівник, витрачаючи зусилля для досягнення цілей організації, одночасно досягає своїх особистих цілей.

Великий внесок в розвиток поведінкового напрямку в менеджменті зробив психолог А. Маслоу, який розробив теорію потреб, відому як «піраміда потреб». Відповідно до цього вчення в кожній людині є ієрархічно розташована складна структура потреб, менеджер повинен виявляти ці потреби, використовуючи відповідні методи мотивації. Маслоу розділив ці потреби на базисні (потреба в їжі, безпеці) і похідні (потреба в справедливості, порядку). Базисні потреби постійні, а похідні змінюються. Цінність похідних потреб однакова, тому вони не мають ієрархії. Базисні, навпаки, розташовуються згідно з принципом ієрархії від «нижчих» (матеріальних) до «вищих» (духовних):

- *фізіологічні;*
- *екзистенціальні - потреби в безпеці, впевненості в завтрашньому дні;*
- *соціальні - потреби в приналежності до колективу;*
- *престижні - потреби в пошані;*
- *духовні - потреби в самовираженні в творчості.*

Теорія потреб Маслоу була використана як основа багатьох сучасних моделей мотивації.

Школа науки управління, по-іншому відома як кількісна школа, характеризується визнанням управління видом продуктивної праці, результати якої можна оцінити в єдиному (кількісному) еквіваленті.

У школі науки управління розрізняють два напрями:

-перший розглядає виробництво як соціальну систему і передбачає використання системного, процесного і ситуативного підходів;

-другий припускає дослідження проблем управління на основі системного аналізу і використання кібернетичного підходу.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, що складається з взаємозв'язаних елементів.

Зміст системного підходу зводиться до наступного:

- *чітке визначення цілей;*
- *досягнення якнайкращих результатів при найменших витратах;*
- *кількісна оцінка цілей, методів і засобів їх досягнення.*

Системи діляться на відкриті й закриті. Закриті системи відносно незалежні від зовнішнього середовища, тоді як на відкриті роблять значний вплив зовнішні чинники.

Теорія соціальних систем розглядає організацію як систему багаточинника і багатоцільової відкритого типу. Основними елементами цієї системи є цілі, завдання, структура, техніка, технологія і люди.

Процесний підхід розглядає управління як безперервний процес, що складається з взаємозв'язаних функцій (планування, організації, мотивації і контролю).

Ситуативний підхід виходить з того, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, тобто найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який найкраще підходить для даної ситуації.

Перші розробки з кібернетики з'явилися в середині 40-х років. Перед розробниками ставилося завдання досліджувати процеси ухвалення рішень на основі математичних методів. Дослідження проводили в двох напрямках:

1. Вирішення завдань управління, не зв'язаних з необхідністю врахування поведінки людей, математичними методами на основі побудови моделей, наприклад, розподіл ресурсів, управління транспортними потоками, оптимізація виробничої програми, вибір оптимальної стратегії поведінки.
2. Розвиток теорії управлінських рішень з використанням новітніх математичних методів і технічних засобів (обчислювальної техніки).

Теорія управлінських рішень є самостійною комплексною дисципліною, головна роль в якій належить системному підходу, який вимагає, щоб кожен керівник підходив до вирішення вхідних в його компетенцію проблем з погляду системного аналізу. Організація і управління

тісно пов'язані між собою, але в той же час є самостійними поняттями і явищами. Необхідність в організації виникає тоді, коли поставлена мета перевершує можливості одного окремо взятого індивіда. Необхідність в управлінні з'являється, коли люди, які виконують одну роботу (йдуть до однієї мети), втрачають можливість самостійно координувати свої дії.

Організація є стародавнім поняттям, основною об'єктивною передумовою виникнення управління. Внаслідок цього організація може існувати без управління, а управління без організації - ні. Для вивчення практики управління найбільше підходить теорія управлінських революцій, що дозволяє виділити п'ять основних етапів у розвитку управління. Історія розвитку менеджменту як науки включає чотири етапи, кожному з яких відповідає певна школа управління. Основними школами управління є: школа наукового управління, адміністративна (класична) школа, школа психології і людських відносин, кількісна школа.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Що зумовило виникнення менеджменту як науки?
 2. Охарактеризувати основні етапи розвитку менеджменту та обґрунтувати послідовність їх виникнення.
 3. Навести основні положення шкіл наукового управління, “фордизму” та класичної, пояснити, чому їх доцільно відносити до першого етапу розвитку менеджменту.
 4. Пояснити сутність принципів менеджменту Анрі Файоля і охарактеризувати взаємозв’язки між ними.
 5. До яких позитивних наслідків привело застосування кількісних (економіко-математичних) методів у менеджменті?
 6. Пояснити на конкретних прикладах сутність процесійного підходу в менеджменті.
 7. Що зумовило необхідність комп’ютеризації управлінських процесів?
 8. Охарактеризувати програмне забезпечення управлінської діяльності.
 9. Основні етапи розвитку управлінської науки.
 10. Який внесок українських учених у розвиток науки про менеджмент?
 11. У чому полягає відмінність понять «організація» і «управління»?
- Яке з них первинне, а яке вторинне?
12. Охарактеризуйте п'ять управлінських революцій.
 13. Розкрийте суть управлінських революцій і специфіку.
 14. Які школи управління сформувалися у процесі розвитку менеджменту як науки?
 15. У чому полягає суть вчення Тейлора?
 16. Розкрийте зміст теорії адміністрації Файоля.
 17. Охарактеризуйте школу психології і людських відносин.
 18. Які основні напрями включає кількісна школа?
 19. У чому полягає сенс соціального підходу до вивчення історії управління?

Тести

Тест 1

Школа наукового управління отримала свій розвиток у:

1. 1885-1920 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1930-1950 рр.
4. 1950-1988 рр.

Тест 2

"Батьком " школи наукового управління вважається:

1. А Файоль.
2. Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор.
4. М.Фоллет.

Тест 3

Важливим внеском "школи наукового управління" у практику управління було:

1. Створення універсальних принципів управління.
2. Перенесення центру уваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення персоналом у підвищенні його продуктивності праці.
4. Застосування в управлінні математики, статистики тощо.

Тест 4

Адміністративна (класична) школа управління отримала свій розвиток у:

1. 1900-1950 рр.
2. 1885-1920 рр.
3. 1930-1950 рр.
4. 1950-1988 рр.

Тест 5

Найвідомішим представником адміністративної школи управління є:

1. Ф. Тейлор.
2. А. Файоль.
3. Е.Мейо.
4. М. Фоллет.

Тест 6

Засновниками школи людських стосунків вважаються:

1. М. Фоллет і А.Файоль.
2. А. Файоль і Г. Гант.
3. М. Фоллет і Е. Мейо.
4. Ф. Тейлор і А. Файоль.

Тест 7

Вітчизняні фахівці в галузі менеджменту вважають, що на різних етапах розвитку управлінської науки в Україні вагомий внесок у неї зробили такі українські вчені:

1. К. Воблій, М. Зібер.
2. Коропецький, В. Бандера.
3. Т. Войнаровський, Г. Цехановський.
4. М. Драгоманов, І. Вернадський, М. Туган-Барановський, М. Вольський.

Тест 8

Фахівці в галузі менеджменту вважають, що управління існує:

1. З того часу, коли з'явилися перші організації.
2. З того часу, коли з'явилися гроші.
3. З того часу, коли утворилася Київська Русь.
4. З того часу, коли виникла потреба у розподілі функцій управління.

Тест 9

Школа людських стосунків в управлінні отримала свій розвиток у:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1885-1920 рр.
4. 1950-1988 рр.

Тест 10

Найвідомішими представниками "Школи людських стосунків" в управлінні є:

1. А. Файоль, А. Маслоу.
2. М.Фоллет, Е.Мейо.
3. Ф.Тейлор, Г.Емерсон.
4. Г.Форд, Лі Яккока.

Тест 11

Важливим внеском "Школи людських стосунків" у практику управління було:

1. Перенесення центру ваги в управлінні з виконання завдань на стосунки між людьми.
2. Створення універсальних принципів управління.
3. Систематичне використання засобів стимулювання праці з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності і обсягів виробництва.
4. Застосування в управлінні математики, статистики та ін.

Тест 12

Науковий (або кількісний) підхід до управління отримав розвиток у наступні роки:

1. 1930-1950 рр.
2. 1900-1950 рр.
3. 1950-1988 рр.
4. 1885-1920 рр.

Тест 13

Інтерес до управління як науки з'явився:

1. На початку XVIII ст.
2. На початку XV ст.
3. У кінці XIV ст.
4. На початку XX ст.

Тест 14

Як слід розуміти ситуацію в менеджменті організації?

1. Конкретний набір обставин, що впливають на організацію у даний час.
2. Набір певних обставин.
3. Набір проблем у даний час.
4. Обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

Тест 15

Які три підходи до управління отримали найбільше розповсюдження, починаючи з кінця 50-х років XX ст.:

1. Процесний, змістовний, мотиваційний підходи.
2. Системний, мотиваційний, поведінський підходи.
3. Ситуаційний, поведінський, змістовний підходи.
4. Процесний, системний, ситуаційний підходи.

Тест 16

Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то ми маємо справу з:

1. Системним підходом.
2. Ситуаційним підходом.
3. Процесним підходом.
4. Поведінським підходом.

Тест 17

Якщо управління розглядає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, які відсутні у елементів, що її складають, то ми маємо справу з:

1. Поведінським підходом.
2. Процесним підходом.
3. Ситуаційним підходом.
4. Системним підходом.

Тест 18

Підхід, який вимагає прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів - це:

1. Ситуаційний підхід.
2. Системний підхід.
3. Процесний підхід.
4. Поведінський підхід.

Тест 19

Школа наукового управління найчастіше пов'язана з науковими роботами:

1. Д. Мак-Грегора.
2. Е.Мейо.
3. Р. Лайкерта.
4. Ф. Тейлора.

Тест 20

На чому базується системний підхід до управління?

1. На використанні теорії систем.
2. На використанні принципів менеджменту.
3. На використанні закономірностей управління.
4. На використанні сучасних методів менеджменту.

Тест 21

Коли почав формуватися менеджмент як галузь управлінських знань?

1. У першій половині XVIII ст.
2. У першій половині XVI ст.
3. У другій половині XVIII ст.
4. У другій половині XV ст.

Тест 22

Коли з'явилися перші друковані роботи, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення менеджменту?

1. В кінці XIX-XX ст.
2. На початку XX ст.
3. На початку XIX ст.
4. В кінці XVIII ст.

Тест 23

Хто переважно стояв на чолі перших організацій у давніх державах світу?

1. Царі й королі.
2. Губернатори і воєводи.
3. Воєводи і королі.
4. Царі, королі, воєводи, губернатори.

Тест 24

Де, на думку вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту, формувалася практика управління організаціями?

1. У Шумері, Македонії, Римі, Київській Русі.
2. У Київській Русі.
3. У Римі і Шумері.
4. У Шумері та Македонії.



1. 3. Організації як об'єкти управління

Питання для теоретичної підготовки

1. Основні закони організації
2. Класифікація організацій
3. Загальні риси організацій
4. Типи організацій в Україні

Ключові терміни і поняття

- Зміст поняття "організація"
- Організація як економічна система
- Класифікація організацій
- Основні закони раціональної організації
- Внутрішнє і зовнішнє середовище організації
- Поняття системного підходу



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Зміст поняття "організація" має багато різноманітних трактувань. Загальнофілософське його тлумачення пов'язано з уявленням про деякі узагальнені принципи, що направляють пізнання складних систем по шляху вивчення внутрішніх динамічних характеристик і структур. Термін "організація" використовується також для позначення однієї з основних функцій управління, яка реалізується у створенні й удосконаленні системи, підтримці порядку в її функціонуванні. Нарешті, "організація" ототожнюється з соціальною системою. Підтвердженням є безліч визначень, що зустрічаються в літературі, таких як, наприклад, "організація - соціальна група, в якій існує функціональний розподіл праці, направлений на досягнення загальної мети".

Як *економічна система, організація* також може характеризуватися рядом ознак. По-перше, організація має певні межі, що дозволяють їй існувати автономно від інших формувань подібного роду і не розсіятися в навколишньому середовищі. Межі визначаються видами діяльності, територією, назвою, організаційною структурою та ін. По-друге, організація, як економічна система характеризується сукупністю вживаних виробничих ресурсів, а також їх якістю. По-третє, потенціалом (потужністю) або загальним результатом функціонування організації, що використовується. По-четверте, загальною метою об'єднання і функціонування всієї сукупності виробничих ресурсів.

Таким чином, організація як економічна система є об'єднанням сукупності вживаних виробничих ресурсів для досягнення єдиної мети, обумовленої загальною глобальною метою розвитку національної економіки країни. Очевидно, що соціальне і економічне єство організації нерозривний зв'язані і не можуть розглядатися у відриві один від одного. Неможливо досягти суспільства соціальної стабільності, справедливості і захищеності без

ефективно функціонуючої економіки. І, навпаки, не можна добитися стабільних економічних успіхів без відповідного рівня соціальної безпеки і стабільності. Очевидно, що інтеграція сутності організації як соціальної системи з організацією як економічною системою є платформою побудови програмно - цільового управління об'єктом відповідного рівня.

З погляду історії розглянемо, що є поняттям «організація». Організація - це якнайдавніше суспільне явище на Землі. Відомості про комерційну діяльність організованих груп людей відомі з 3 тис. до н.е. Розвиток організацій йшов поволі, поступово нагромаджувався досвід їх створіння, з'являлися заводи, фабрики, росли талановиті організатори, керівники. Розширювався склад суспільних організацій. Перший науковий підхід до аналізу організацій і процесу управління ними приписують Ф. Тейлору (США), який опублікував у 1911 р. працю «Принципи наукового управління». З того часу виробився стійкий суспільний інтерес до управління соціально-економічними системами і сформувався новий напрям в науці – організація виробництва, а потім менеджмент організацій.

Згідно з тлумачним словником *«організація» (від латинського organizo - спільно, стрункий вигляд, влаштовую) це процес або явище. Як процес - це сукупність дій, що ведуть до освіти і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого. Як явище - це об'єднання елементів для реалізації програми або мети і діючих на підставі певних правил і процедур.*

Організація - просторово-часова структура виробничих чинників і їх взаємодія з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і при мінімальних витратах факторів виробництва.

Організація – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

Організація володіє такими загальними ознаками:

- визначення її характеру кадрами і менеджером;
- об'єднання процесів, які без цього взаємодіють нецілеспрямовано або неефективно;
- збереження як заздалегідь запланованого порядку процесу, так і оперативного, залежного від ситуації реагування працівника і менеджера. Незаплановані дії припускають встановлення відповідальності в менеджменті;
- визначена, залежна від процесу гнучкість, що забезпечує функціонування системи в умовах, які змінюються;
- єдність робочих процесів і процесів управління як результату розумного розподілу праці.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» та ін. Організації класифікують за різними ознаками: способом і метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін.

Класифікація організацій. *За способом і метою* утворення організації поділяють на формальні й неформальні. **Формальні організації** – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється і регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. (Формальні організації називатимемо просто «організаціями»). **Неформальні організації** – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість. **За величиною** виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки. Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами. **За формами** підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо. **За характером адаптації** до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо). Узагальнену класифікацію організацій подано на рис. 3.

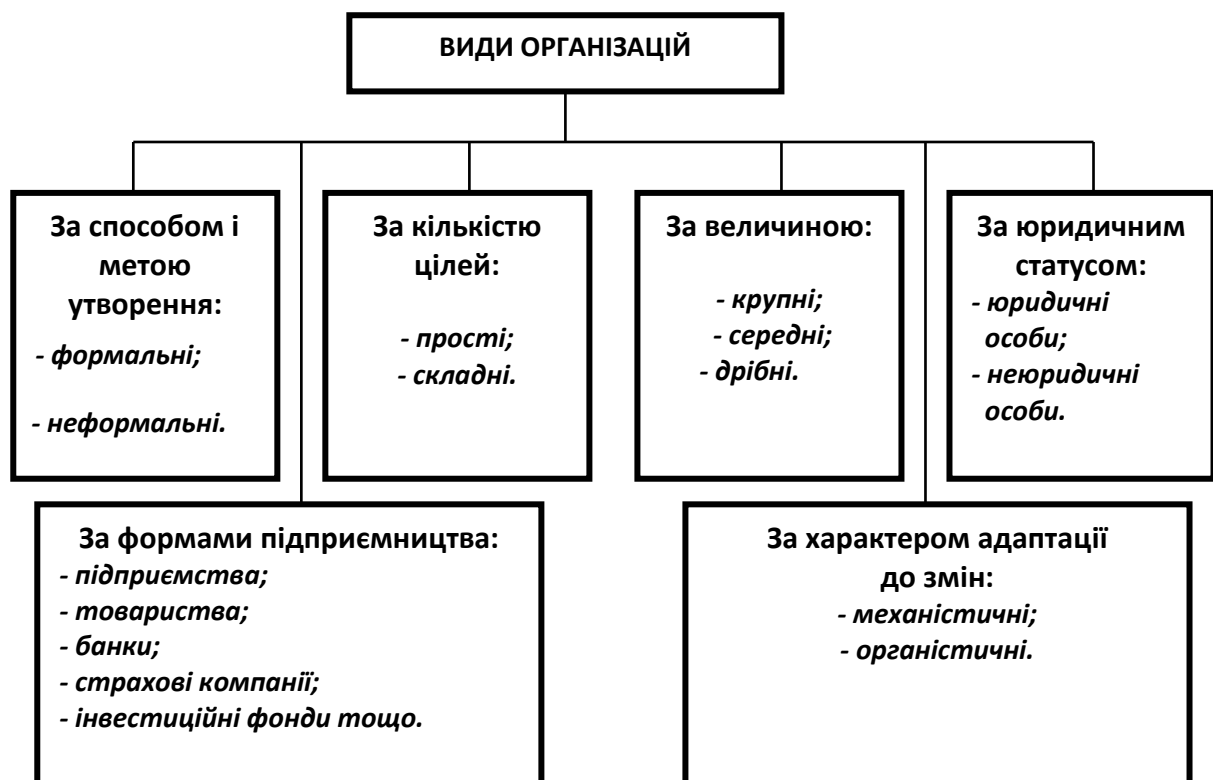


Рис. 3 – Класифікація організацій

Організація є системою, тобто сукупністю взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

Організація – це єдність стану і процесу, оскільки вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама є лише щодо стабільної унаслі- док постійного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми.

Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки і розділення елементів управління. Вертикальне розділення визначається числом рівнів управління, а також їх підлеглістю і директивними відносинами. Горизонтальне розділення здійснюється за галузевими ознаками. Воно може бути орієнтоване:

- на підпроцеси промислового виробництва;
- виробу, що виготовляються;
- просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює:

- розділення завдань по відділеннях і підрозділах;
- їх компетентність у вирішенні певних проблем;
- загальну взаємодію цих елементів.

Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура.

Основні закони раціональної організації:

- впорядкування завдань відповідно до найважливіших точок процесу;
- приведення управлінських завдань відповідно до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності й відповідальності, узгодження "поля рішення" і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до вирішення нові завдання);
- обов'язковий розподіл відповідальності (не за сферу, а за "процес");
- короткі шляхи управління;

- *баланс стабільності і гнучкості;*
- *здатність до цілеорієнтованої самоорганізації і активності;*
- *бажаність стабільності циклічно повторюваних дій.*

На організаційну структуру впливають такі чинники:

- *розміри підприємства;*
- *вживана технологія;*
- *навколишнє середовище.*

Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два середовища: внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішнє середовище організації складає всі її елементи, а також зв'язки і відносини між цими елементами у процесі управління організацією.

Зовнішнє середовище організації можна розділити на середовища прямої і непрямой дії.

У середовищі прямої дії головне - це ринок і закони, що його регулюють.

До середовища прямої дії відносяться:

- *постачальники;*
- *профспілки;*
- *споживачі;*
- *конкуренти;*
- *закони і державні органи.*

До середовища непрямой дії відносяться:

- *міжнародні події;*
- *НТП;*
- *політичні чинники;*
- *стан економіки країни;*
- *соціокультурні чинники.*

Слід пам'ятати, що підприємством і ринком є дві різні форми координації економічної діяльності. У середині підприємства відсутні ринкові

відносини. Їх можна лише імітувати для підвищення ефективності виробництва.

Важливе місце в системі вивчення зовнішнього середовища організації займає збір інформації про поточний стан цього середовища. З цього погляду можна виділити п'ять ситуацій, що характеризуються різним ступенем інформованості суб'єкта управління про стан зовнішнього середовища. До таких інформаційних ситуацій належать детермінована, помірно детермінована, детерміновано-стохастична, помірно-стохастична і стохастична.

Детермінована інформаційна ситуація характеризується наявністю повної інформації про стан зовнішнього середовища організації. У такій ситуації суб'єкт управління має можливість з найбільшою точністю визначити тенденції розвитку кон'юнктури ринку, адекватно і своєчасно на них реагувати. Помірно-детермінована ситуація виявляється в умовах наявності окремих елементів невизначеності у структурі інформаційного забезпечення підприємства. Для детерміновано-стохастичної інформаційної ситуації характерна прикордонна ситуація, коли керівництво фірми забезпечене необхідною для ухвалення управлінських рішень інформацією тільки на 50%. Помірно-стохастична ситуація є ситуацією, при якій апарат управління організації має в своєму розпорядженні тільки незначну (менше 50%) частку необхідної інформації про стан зовнішнього середовища.

Стохастична інформаційна ситуація має місце, коли суб'єкт управління організації практично не має в своєму розпорядженні інформації про поточний стан зовнішнього середовища і про перспективи її розвитку. Інформацію, що отримується і використовується при проведенні маркетингових досліджень можна розділити на первинну й вторинну. Первинну інформацію збирають у процесі проведення конкретного дослідження, вторинною вважається інформація, отримана раніше для яких-небудь інших цілей.

Вторинна інформація, як правило, акумулюється на підприємстві у вигляді маркетингової бази даних. Маркетингова база даних є впорядкованим масивом інформації про основні елементи зовнішнього середовища організації і про характер взаємин між цими елементами. Для збору первинної інформації можуть використовуватися найрізноманітніші методи. До таких методів належать спостереження, опитування, збір статистичних даних і проведення експериментів. Як інструменти, використовувані для збору первинної інформації, можна назвати анкети і автоматичні пристрої. Анкета є аркушем паперу, що містить перелік питань, на які повинні бути отримані відповіді від респондентів. Цей інструмент відрізняється гнучкістю і універсальністю, тому найчастіше використовується для збору первинних даних. При складанні анкет виділяють запитання двох типів: закриті й відкриті. Закриті запитання містять перелік можливих відповідей і вимагають вибору одного з них. Відповіді на відкриті запитання формулюються респондентом самостійно в довільній формі.

Автоматичні пристрої застосовують для збирання маркетингової інформації рідко. До таких пристроїв відносяться прилади, що дозволяють за змінами фізіологічних параметрів випробовуваного судити про зміну його інтересу до того чи іншого об'єкта (гальванометри), апарати, що дозволяють варіювати час демонстрації рекламного оголошення від сотої частки секунди до декількох секунд (тахистоскопи), апарати, що фіксують рухи очей випробовуваного при сприйнятті ним того чи іншого об'єкта, що приблизно характеризує черговість і тривалість концентрації споживача. Зібрана у процесі проведення маркетингових досліджень інформація має велике значення для організації і є основою для складання поточних, середньострокових і перспективних планів її розвитку.

Поняття системного підходу

Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура; завдання і технології, які орієнтовані на досягнення певної мети. Головне в системному

підході - це розробка і використання уявлень про цілісність систем. Пізнати ціле значить розкрити його:

- *суть і специфіку;*
- *склад, кількісні і якісні характеристики елементів;*
- *структуру;*
- *функції елементів і їх вплив на функцію цілого;*
- *інтеграційні чинники, що забезпечують цілісність системи;*
- *історію даного цілого.*

Організаційна структура апарату управління - форма розподілу праці з управління виробництвом. Кожен підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу їх посадові особи наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за ними функцій.

Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад і характер зв'язку між ними. Розрізняють зв'язки:

- *лінійні (адміністративне підпорядкування);*
- *функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування);*
- *міжфункціональні, або коопераційні (між підрозділами одного і того ж рівня).*

Залежно від характеру зв'язків виділяють декілька типів організаційних структур управління:

- *лінійна;*
- *функціональна;*
- *лінійно-функціональна;*
- *матрична;*
- *дивізійна;*
- *множинна.*

У лінійній структурі управління кожен керівник забезпечує керівництво нижче стоящими підрозділами по всіх видах діяльності. Основний недолік - високі вимоги до кваліфікації керівників. Тепер практично не використовується.

Функціональна організаційна структура реалізує тісний зв'язок адміністративного управління із здійсненням функціонального управління. З погляду системного підходу організація є сукупністю взаємозв'язаних елементів, що взаємодіють між собою для досягнення певної мети. Як правило, кожна організація має декілька цілей, для досягнення яких потрібне досягнення проміжних цілей, тому в організації можна виділити безліч систем.

Будь-яка система характеризується трьома елементами: вхід у систему (ресурси, що поступають), процес перетворення ресурсів у продукт, вихід із системи (продукт). У системі управління окрім вище перелічених елементів обов'язково присутній суб'єкт управління, сполучений з елементами системи інформаційними зв'язками. Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два основні середовища: внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє середовище організації складає всі її елементи, а також зв'язки і відносини між цими елементами в процесі управління організацією. Зовнішнє середовище організації утворюють всі елементи, організації, що знаходяться за її межами і роблять прямий або непрямий вплив на ефективність її діяльності. Підприємство і ринок виступають двома різними форми координації економічної діяльності. Усередині підприємства відсутні ринкові відносини. Їх можна тільки імітувати для підвищення ефективності виробництва. Важливими елементами системного підходу є системний аналіз і синтез. Аналізом є вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного розділення на окремі складові частини. Синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові й формування сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення організації.
 2. Яка основна передумова виникнення організації?
 3. Які основні елементи повинна включати будь-яка система?
 4. Чим виділяються системи управління із загального числа систем?
 5. Перерахуйте основні відмінні риси систем управління.
 6. Чим відрізняються одне від одного зовнішнє і внутрішнє середовище організації?
 7. Які елементи включає середовище прямої дії?
 8. Перерахуйте основні елементи, що створюють середовище непрямой дії.
 9. Яку вимогу становить системний підхід до керівників організацій?
 10. У чому полягає суть уявлення про цілісність систем?
 11. Розкрийте механізм дії системного аналізу і синтезу.
- На чому заснований метод поступового наближення?

Тести

Тест 1

Що слід розуміти під організацією?

1. Групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети.
2. Групу людей, яка об'єдналась для отримання прибутку.
3. Групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління.
4. Групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу.

Тест 2

Організації поділяються на:

1. Формальні й неформальні, складні й прості.
2. Формальні й прості.
3. Неформальні й складні.
4. Складні й формальні.

Тест 3

Які організації слід вважати формальними?

1. Діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети.
2. Діяльність яких свідомо планується.
3. Діяльність яких не планується і не регулюється.
4. Діяльність яких організується керівником.

Тест 4

Які організації слід вважати неформальними?

1. Ті, які виникають і функціонують спонтанно.
2. Ті, які виникають спонтанно.
3. Ті, які функціонують відповідно до положень та статутів.
4. Ті, які функціонують відповідно до певних інструкцій.

Тест 5

Які організації слід вважати складними?

1. Ті, які характеризуються набором багатьох взаємопов'язаних цілей та завдань.
2. Ті, які мають одну мету і завдання.
3. Ті, які мають багато завдань.
4. Ті, які мають багато цілей.

Тест 6

Які складові елементи входять до керуючої системи?

1. Ті, які забезпечують процес управління організацією.
2. Ті, які планують діяльність керованої системи.
3. Ті, які організують діяльність керованої системи.
4. Ті, які забезпечують виконання виробничих завдань.

Тест 7

Що являє собою система управління?

1. Сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості відмінні від властивостей складових елементів.
2. Сукупність взаємодіючих елементів.
3. Цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.
4. Сукупність елементів організації.

Тест 8

З чого складається організація?

1. Керуючої і керованої підсистем.
2. Керованої підсистеми.
3. Керуючої системи.
4. Керуючої системи, що забезпечує отримання прибутків.

Тест 9

Якими ознаками характеризується відкрита система?

1. Взаємодією із зовнішнім середовищем.
2. Взаємодією із внутрішнім середовищем.
3. Взаємодією із структурними підрозділами всієї системи.
4. Взаємодію з виробниками товарів.

Тест 10

Основними ознаками закритої системи є:

1. Наявність жорстких фіксованих меж та її дії відносно незалежні від середовища, яке оточує систему.
2. Наявність жорстких фіксованих меж дії.
3. Наявність жорстких фіксованих меж та її дії незалежні від інших систем.
4. Відсутність жорстких фіксованих меж дії.

Тест 11

Які складові елементи входять до керованої системи?

1. Ті, які забезпечують безпосередній процес господарської (комерційної) та інших видів діяльності організації.
2. Ті, які забезпечують окремі види діяльності організації.
3. Ті, які здійснюють вплив на процес діяльності організації.
4. Ті, які забезпечують отримання прибутків.

Тест 12

Які основні загальні риси має організація?

1. Наявність всіх видів ресурсів, вертикальний та горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності і залежність від зовнішнього середовища.
2. Вертикальний та горизонтальний поділ праці.
3. Наявність всіх видів ресурсів та здійснення певних видів діяльності.
4. Наявність вертикального поділу праці.

Тест 13.

Що слід відносити до внутрішнього середовища організації?

1. Цілі, завдання, структуру, технологію, персонал, організаційну культуру.
2. Цілі та структуру організації.
3. Завдання та технологію організації.
4. Технологію та персонал.

Тест 14.

Що являє собою ціль організації?

1. Конкретний, кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації.
2. Кінцевий результат виконання окремих виробничих завдань.
3. Результат діяльності організації.
4. Конкретний результат діяльності.

Тест 15

Завдання - це:

1. Види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений період для досягнення загальних цілей.
2. Види робіт.
3. Робота з предметами праці.
4. Робота, яку виконують робітники.

Тест 16.

Технологія - це:

1. Засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) у вихідні (продукти, вироби, нову інформацію тощо).
2. Перетворення вхідних елементів у вихідні.
3. Вихідні елементи (кінцеві результати праці).
4. Засіб перетворення вихідних елементів.

Тест 17.

Управлінський персонал — це:

1. Сукупність працівників, які мають спеціальну підготовку і виконують функції управління.
2. Працівники, які керують робітниками.
3. Працівники, які мають вищу освіту і займають керівні посади.
4. Сукупність працівників, які виконують певні функції.

Тест 18

Що слід розуміти під місією організації?

1. Чітко виражену причину існування організації.
2. Основні завдання організації.
3. Основні функції організації.
4. Основні види робіт організації.

Тест 19

Якщо Вам прийдеться пояснювати що таке неформальні організації, то Ви скажете, що це:

1. Організації, які виникають і функціонують спонтанно.
2. Організації, які об'єдналися для спільної діяльності.
3. Організації, які об'єдналися для виконання певних завдань.
4. Організації, які виконують окремі завдання.

Тест 20

Визначіть, які таке суб'єкт управління?

1. Людина або група людей, які здійснюють управління.
2. Людина або група людей, що мають певні знання про управління.
3. Учасники управління.
4. Група людей, які виконують заплановані роботи.

Тест 21

Статут організації- це:

1. Основний документ організації, який регламентує всі сторони діяльності, незалежно від її форми власності.
2. Документ, який встановлює форму власності на майно.
3. Документ, який визначає права та відповідальність організації.
4. Документ, який встановлює відповідальність організації.

Тест 22

Основний мотивуючий вплив оренди полягає в тому що:

1. Після сплати орендних платежів і податків отриманий прибуток є власністю колективу.
2. Колектив стає власником підприємства і прибутку.
3. Колектив сам розпоряджається всіма ресурсами підприємства.
4. Колектив сам планує свою діяльність.

Тест 23

На чому ґрунтується створення рівнів управління в організації?

1. Вертикальному та горизонтальному поділі управлінської праці.
2. Горизонтальному поділі управлінської праці.
3. Вертикальному поділі управлінської праці.
4. Необхідності контролювати діяльність персоналу.

Тест 24

Що слід розуміти під розвитком організації?

1. Об'єктивну необхідність і потребу сучасної ринкової економіки.
2. Потребу ринкової економіки.
3. Необхідність забезпечення виконання певних завдань.
4. Необхідність отримувати великі прибутки.

Тест 25

Які закономірності, як правило, притаманні поняттю "організація"?

1. Динамічні закономірності системи, що відносяться до функціонування, поведінки та взаємодії її частин.
2. Закономірності розвитку системи управління.
3. Закономірності поведінки та взаємодії окремих частин системи.
4. Закономірності розвитку об'єктів управління.

Тест 26

Які основні аспекти розрізняють в організації?

1. Упорядкованість та спрямованість.
2. Невідповідність систем умовам оточуючого середовища.
3. Відповідність систем умовам внутрішнього середовища.
4. Всі відповіді правильні.

Тест 27

Як називаються в українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи?

1. Підприємствами.
2. Фірмами.
3. Закладами.
4. Установами.

Тест 28

Як класифікують підприємства за сферою галузевої діяльності?

1. Промислові, торговельні, будівельні, наукові тощо.
2. Комерційні, фінансові й виробничі.
3. Продовольчі, промислові тощо.
4. Промислові, фінансові й комерційні.

Тест 29

Всі загальні функції із створення підприємства покладаються на:

1. Його засновника (засновників).
2. Його керівника.
3. Його засновника і відповідні органи місцевої влади.
4. Засновника і органи місцевої влади.

Тест 30

До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Постачальники і конкуренти.
2. Цілі й персонал.
3. Технологія.
4. Організаційна культура.

Тест 31

Зовнішнє середовище організації – це:

1. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
2. Стан економіки, зміни в політиці, організаційна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

Тест 32

До зовнішнього середовища організації непрямої дії належить:

1. Стан економіки, зміни в політиці, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
2. Постачальники, трудові ресурси, закони й заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

Тест 33

Внутрішнє середовище організації включає:

1. Цілі, кадри, завдання, структура, технологія.
2. Постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти.
3. Стан економіки, зміни в політиці, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище.
4. Плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

Тест 34

Якщо Вам прийдеться пояснювати, що слід розуміти під організацією, скажете, що це:

1. Свідоме об'єднання людей, яке діє на основі визначених процедур та правил і сумісно реалізує певну програму або цілі.
2. Об'єднання людей для виконання певних робіт.
3. Група людей, які сумісно реалізують певну програму.
4. Група людей, які об'єднуються на основі симпатії один до одного для реалізації власних цілей.

Тест 36

Місію організації визначає:

1. Засновник організації.
2. Керівник організації.
3. Спеціалісти організації.
4. Всі відповіді неправильні.

Тест 37

Структуру організації визначає:

1. Засновник організації.
2. Керівник організації.
3. Менеджери підрозділів.
4. Всі відповіді неправильні.

Тест 38

Визначте характерні ознаки неформальної організації:

1. Виникає спонтанно, її члени вступають у взаємовідносини один з одним досить регулярно, не завжди має визначену мету.
2. Соціальне утворення, яке виконує певні завдання.
3. Об'єднання людей, наявність мети, спонтанне виникнення.
4. Соціальне утворення, що виникає спонтанно, визнане державою.

Тест 39

Горизонтальний розподіл праці — це:

1. Розподіл значного обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання.
2. Розподіл праці на складові, які відділяють роботу з координації від самої діяльності.
3. Розподіл влади між керівниками різних рівнів управління.
4. Розподіл праці між керівником і підлеглими.

Тест 40

Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.
2. Склад ланок управління організацією.
3. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
4. Розподіл управлінського персоналу на підрозділи.

Тест 41

Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів).
2. Сукупність лінійних органів управління.
3. Сукупність функціональних служб.
4. Сукупність різних підрозділів (органів) управління.

Тест 42

Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні малими організаціями.
2. В управлінні великими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організацій.
4. В управлінні окремими організаціями.

Тест 43

Який тип оргструктур управління вважається найбільш простим?

1. Лінійний.
2. Функціональний.
3. Змішаний.
4. Матричний.

Тест 44

Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.
2. Сукупність ланок керованої системи.
3. Окремі ланки управління організацією.
4. Осіб, які здійснюють управлінський вплив на трудовий колектив.

Тест 45

Що відноситься до елементів організаційних структур управління?

1. Органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.
2. Система взаємозв'язків між органами управління.
3. Ланки управління організацією.
4. Сукупність різних підрозділів органів управління.

Тест 46

Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Порядок підпорядкування органів управління.
2. Органи управління організацією.
3. Рівень управління.
4. Порядок розташування окремих ланок в організації.

Тест 47

Головні напрями організаційного розвитку:

1. Структуризація, композиція, регламентація, орієнтація.
2. Прогресивний, нейтральний, регресивний.
3. Організаційне проектування, організаційна раціоналізація.
4. Регламентація та орієнтація.

Тест 48

Які елементи мікросередовища організації належать до факторів прямого впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування підприємства:

1. Всі відповіді правильні.
2. Покупці.
3. Конкуренти.
4. Постачальники.

Тест 49

Які елементи зовнішнього середовища мають прямий вплив на організацію?

1. Конкуренти, споживачі, постачальники, закони і державні органи.
2. Політичні фактори, профспілки, міжнародні події, конкуренти.
3. Конкуренти, стан економіки, профспілки, міжнародні події, споживачі.
4. Конкуренти, постачальники, політичні фактори, науково-технічний прогрес.

Тест 50

Про який елемент внутрішнього середовища організації йде мова? Це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які є необхідними для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації і людях:

1. Технологія.
2. Комунікації.
3. Цілі.
4. Завдання.



1.4. Функції і технологія менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Методи управління залежно від масштабів
2. Методи управління за галузями і сферами застосування
3. Організаційно-розпорядчі методи управління
4. Адміністративно-розпорядчі методи управління
5. Економічні методи управління
6. Соціально-психологічні методи управління

Ключові терміни і поняття

- підбір, розстановка і робота з кадрами;
- організаційна регламентація (нормування);
- організаційне планування;
- організаційне розпорядництво;
- організаційний інструктаж;
- організаційний контроль;
- організаційний аналіз;
- організаційне проектування;
- узагальнення організаційного досвіду.



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Методи управління в найбільш загальному вигляді є прийомами і способами здійснення послідовних і безперервних функцій менеджменту. Іншими словами, методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування підсистем системи управління, що управляють і керованої.

У сучасній теорії менеджменту методи управління класифікують за різними ознаками. Залежно від масштабів застосування можна виділити загальні, системні й локальні методи управління. Загальні методи застосовні практично в будь-яких управлінських процесах незалежно від їх суті й специфіки. Системні відносяться до конкретних систем управління, а локальні звернені до окремих елементів управлінських систем.

За галузями і сферами застосування можна виділити методи управління, вживані в державному управлінні, бізнесі, торгівлі, промисловості і т. п. Найбільшого поширення набула класифікація методів управління, обумовлена їх змістом. З вказаної точки зору виділяють організаційні, адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління. Зрозуміло, подібний спосіб ділення методів управління на групи є умовним, оскільки всі вони мають безліч загальних рис і схильні до взаємного впливу. Тільки характерні відмінності в способах дії на об'єкт управління дозволяють розглядати кожен з вищеперелічених методів окремо. Дослідженню вищеперелічених методів присвячені подальші параграфи цього розділу.

Організаційно-розпорядчі методи управління

Суть організаційно-розпорядчих методів полягає в тому, що будь-яка спільна діяльність людей повинна бути належно організована, тобто спроектована, націлена, регламентована, а також забезпечена необхідними

інструкціями, що фіксують правила поведінки персоналу в різних ситуаціях. Іншими словами, необхідно спочатку створити організацію, набрати працівників, розподілити між ними повноваження і відповідальність і тільки після цього керувати їх діями.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що організаційно-розпорядчі методи управління передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а, отже, є пасивними.

До організаційно-розпорядчих методів управління відносяться:

- *підбір, розстановка і робота з кадрами;*
- *організаційна регламентація (нормування);*
- *організаційне планування;*
- *організаційне розпорядництво;*
- *організаційний інструктаж;*
- *організаційний контроль;*
- *організаційний аналіз;*
- *організаційне проектування;*
- *узагальнення організаційного досвіду.*

Підбір, розстановка і робота з кадрами включає :

- *складання методик і професієграм для оцінки ділових і особистих якостей громадян, які поступають на роботу, зокрема кваліфікаційних таблиць і довідників;*

- *розробку типових документів для оформлення прийому на роботу і обліку кадрів;*

- *створення систем і документації з атестації і тарифікації кадрів, облік кадрів;*

- *періодичну атестацію керівників і фахівців;*

- *розробку методик з обстеження кадрів, регулювання особового складу, створення кадрового резерву;*

- *вжиття всіх необхідних організаційних заходів для стабілізації кадрів, скорочення їх плинності.*

Організаційне нормування (регламентація) направлене на створення системи норм, правил, інструкцій і регламентів, є базою для проектування процесів на підприємстві і управління ними. Організаційний регламент включає:

- *номенклатурно-класифікаційні нормативи (матеріалів, купованих деталей, інструментів і т. п.);*
- *організаційно-технічні нормативи (технічні, креслярські, організаційні, документація, стандарти, умови, маршрути руху предметів праці, режими обробки, оснащення і т. п.);*
- *організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування, виробничі і організаційні структури, типові схеми управління, типові штати, нормативи чисельності робітників, інженерно-технічних працівників, службовців, норми часу, типові положення про відділи (служби), типові функціонально-посадові інструкції і т. п.);*
- *оперативно- календарні нормативи, що регламентують протікання процесів на підприємстві ;*
- *адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила оформлення найму, звільнення, перекладу, відряджень і т. д.).*

Для ефективної організації управління підприємством при строгому дотриманні вказаних норм і правил необхідно забезпечити виконання ряду вимог до організаційного нормування (регламентації):

- а) нормування (регламентація) повинне поєднуватися із стимулюванням (матеріальним і моральним) і ефективними санкціями за порушення норм (правив);
- б) норми (правила) повинні відображати останні дані прогресивного досвіду;
- в) норми (правила) повинні бути оптимальними;
- г) норми (правила) не повинні бути дуже докладними, тобто не повинні ускладнювати, сковувати ініціативу виконавців;
- д) норми (правила) повинні сприяти посиленню особистої відповідальності.

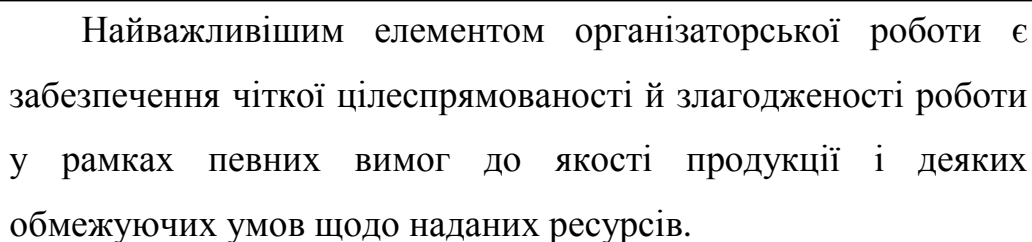
Організаційні нормативи розробляють і затверджують на наступних рівнях системи, що управляє:

- на рівні підприємства;
- на рівні місцевих органів управління;
- на регіональному рівні.

Завдання організаційного планування полягають в тому, щоб розрахунковим шляхом визначити:

- який обсяг роботи необхідно витратити, щоб досягти мети, поставленої перед відповідним підрозділом управлінського апарату або окремим виконавцем;
- яка тривалість у календарному відношенні окремих управлінських операцій і процедур;
- які потреби працівників управлінського апарату в засобах і предметах праці.

Відповідь на вказані запитання дає можливість скласти організаційний план, який відображає інформацію про те, що треба виконати, на якій ділянці, в які терміни, з якими витратами праці й засобів.



Найважливішим елементом організаторської роботи є забезпечення чіткої цілеспрямованості й злагодженості роботи у рамках певних вимог до якості продукції і деяких обмежуючих умов щодо наданих ресурсів.

Основним знаряддям для створення такої цілеспрямованості і злагодженості в управлінні підприємством є оперативно-виробниче планування, що включає чотири елементи: завдання, що визначає результати роботи; якісні показники; ліміти ресурсів; план організаційно-технічних

заходів. Організаційний інструктаж припускає інструктаж виконавців у керованій системі, а також фахівців і службовців у системі, що управляє.

Організаційне розпорядництво включає: своєчасну видачу розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам економічної системи; постановку конкретних завдань всім виконавцям в системі, що управляє, нижчестоящим рівням управління; поточне адміністративне розпорядництво в тій системі, що управляє і в керованій системах для забезпечення технічного, організаційного і економічного регулювання; допомога виконавцям в усуненні труднощів у процесі виконання управлінських рішень.

Організаційний контроль припускає контроль виконання: рішень, розпоряджень вищестоящої організації і різних рівнів системи даної ланки підприємства, що управляє, зокрема власних рішень (керівника); дотримання технічних, економічних і організаційних нормативів (правил), технологічних режимів, трудової дисципліни, правових норм і виконання планових завдань.

Організаційний аналіз здійснюється у процесі дослідження системи управління і служить інформаційною базою для організаційного проектування. Проаналізувавши структуру і процес управління, розкривши всі плюси й мінуси, можна виявити організаційні резерви і на цій основі запроектувати таку комбінацію всіх чинників роботи (організація, методи, техніка управління), яка забезпечить найкращий результат. Це один з головних методів, якими користуються для вирішення організаційних завдань. Застосовуючи аналіз, необхідно так спланувати роботу, так підготувати її виконання, так навчитися її виконувати і, нарешті, так поставити контроль за її виконанням, щоб висновок із спостережень і аналізу організаційної практики гарантував би найбільшу ефективність діяльності управлінського персоналу при найменших витратах сил і засобів.

Організаційне проектування, що служить одним з головних методів раціоналізації систем управління, здійснюється на базі системи

організаційних нормативів і організаційного аналізу, має на меті розробку моделі структури або процесу. Процес *узагальнення організаційного досвіду* включає: відрядження для вивчення досвіду споріднених підприємств своєї галузі, підприємств суміжних галузей, зарубіжного досвіду, вивчення і обробку документальних інформаційних джерел (книги, журнали, експрес-інформація, відомчі матеріали і т. д.) Таким чином, організаційно - розпорядчі методи дії включають комплекс різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких здійснюється конкретна організаторська робота як у сфері об'єкта, так і у сфері суб'єкта управління будь-якого рівня.

Адміністративно-розпорядчі методи управління

Адміністративно-розпорядчі методи займають особливе місце в системі управління, що випливає з великого значення організаційних чинників у забезпеченні ефективної діяльності економічної системи будь-якого рівня. Адміністративно-розпорядча, організаторська діяльність, направлена на забезпечення виконання всіх необхідних функцій управління, припускає наявність специфічних способів та прийомів її виконання.

Адміністративно-розпорядчі методи та дії покликані:

1. Забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість і ефективність роботи управлінського апарату.
2. Підтримувати необхідний розпорядок в роботі підприємства, приводити в дію ухвали, накази і рішення керівних осіб.
3. Проводити роботу з кадрами, реалізовувати ухвалені рішення.

Адміністративно-розпорядча дія на відміну від економічних методів, що діють на об'єкт управління побічно, має директивний характер (накази, розпорядження), дає однозначне вирішення проблеми і прямо впливає на поведінку об'єкта управління. ***Адміністративно-розпорядчі методи є системою способів і прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, злагоджене і ефективне функціонування систем, що управляють і керованої, тобто апарату управління і всіх елементів організації.***

Адміністративно-розпорядчі методи управління спираються на:

1. систему законодавчих актів федерального і місцевого значення;
2. нормативно-директивні і методичні документи організації (накази, розпорядження і вказівки керівника);
3. плани, програми і завдання;
4. оперативне керівництво.

У систему законодавчих актів входять конституційні закони, укази президента, ухвали уряду, державні стандарти, положення, інструкції, методики та інші документи (нормативні акти), затверджені органами місцевої влади для обов'язкового застосування на території всієї країни і її окремих суб'єктів. При визначенні їх складу, структури, змісту і взаємозв'язків повинні враховуватися наукові підходи до менеджменту, що охоплюють всі теоретичні і практичні аспекти управління.

Законодавчі акти повинні бути об'єднані в систему, основними цілями якої є: підвищення якості життя населення; створення конкурентного середовища; ефективне використання природних ресурсів, праці і капіталу; розвиток макроекономіки країни і інфраструктури всіх регіонів; застосування сучасних методів економічного регулювання і менеджменту. У систему законодавчих актів регіонів входять аналогічні акти, що доповнюють і докладніше розкривають їх суть. Основна вимога, що ставиться до регіональних нормативних актів, - це відсутність суперечностей законодавству. У промислово розвинених країнах система регіональних законодавчих актів, як правило, ширше і глибше. У систему нормативно-директивних і методичних документів організації входять стандарти, методики, положення, інструкції і т. п. документи довготривалого використання, а також накази, розпорядження, вказівки, затверджені керівництвом фірми і що діють тільки в даній фірмі. У порівнянні з розглянутими законодавчими актами документи фірми повинні регламентувати склад, зміст і взаємозв'язки елементів усіх підсистем системи

управління конкретної організації, а також порядок складання і використання технічних і економічних документів.

Обов'язкові атрибути нормативно-директивних документів фірми - це мета складання документа, підстава для його розробки, місце даної мети (завдання, функції) в системі менеджменту, можливе коло виконавців, вимоги до якості робіт, економії ресурсів, термінів, санкції за невиконання, джерела інформації. У методичних документах, окрім цих даних, повинні бути наведені конкретні методи здійснення робочих операцій. Система взаємозв'язаних планів, програм і завдань теж відноситься до адміністративних методів менеджменту, оскільки вони регламентують порядок роботи підсистем системи управління організації, що управляють і керованої.

Разом з розглянутими вище трьома адміністративними методами менеджменту, в даний час широко застосовується оперативне управління, що засноване на особистій владі керівника і полягає у видачі ним усних розпоряджень в рамках координування поточної діяльності працівників.

Економічні методи управління

Дія економічних методів управління заснована на матеріальній зацікавленості виконавців і керівників у результатах праці. Найбільш важливим елементом системи економічних методів управління є матеріальне стимулювання. Всю сукупність матеріальних стимулів можна умовно розділити на дві групи. Першу групу утворюють матеріальні стимули прямої дії, другу - матеріальні стимули непрямої дії. Найпоширеніші матеріальні стимули прямої дії - це заробітна плата і премії.

Заробітна плата є ціною живої праці, яку працедавець виплачує своїм працівникам за виконані трудові операції. Законодавство визначає, що заробітна плата кожного працівника залежить від його особистого трудового внеску та якості праці і максимально не обмежується. Крім того, передбачені рівні для всіх громадян умови оплати праці, тобто заборонено зниження розмірів оплати праці працівників залежно від статі, віку, раси, релігійної приналежності і т. д.

Діловим партнерам на ринку праці представлена повна свобода самостійно встановлювати розмір заробітної плати. Проте через дію законів ринку ціна товарів однакової якості неминуче вирівнюється. Це правило розповсюджується і на такий товар, як робоча сила. Отже основним гарантом принципу однакової оплати за працю рівної цінності виступає ринок праці. На функціонування ринку праці в процесі формування ціни робочої сили має безпосередню дію такий чинник, як співвідношення попиту і пропозиції. Чим вище попит і нижче пропозиція, тим вище оплата праці працівника конкретної спеціальності і кваліфікації і навпаки, чим нижче попит і вище пропозиція, тим нижче рівень оплати праці працівника.

Проте слід пам'ятати, що свобода партнерів на ринку праці щодо встановлення умов найму обмежується державою. Так, держава не допускає навіть за обопільною угодою сторін встановлювати оплату праці нижче мінімального розміру. Мінімальний розмір оплати праці виконує функцію соціального стандарту, обов'язок якого забезпечується адміністративними методами державного управління, тобто силою примусу. Захист від не виправдано низької заробітної плати передбачений міжнародною конвенцією E131 від 1970 р. «Встановлення мінімальної заробітної плати». Держави - учасники цієї конвенції зобов'язуються ввести систему встановлення мінімальної заробітної плати, що охоплює всі групи людей, які працюють за наймом.

При визначенні рівня мінімальної заробітної плати беруться до уваги потреби трудівників, їх сімей і прагнення держави до стимулювання економічного розвитку й підтримки високого рівня зайнятості. Найбільш оптимальним показником нижньої межі рівня життя вважається прожитковий мінімум. У зв'язку з цим в нашій країні проводяться заходи щодо наближення мінімального рівня оплати праці до розміру прожиткового мінімуму для громадян працездатного віку.

Право на отримання місячної плати праці не нижче мінімального розміру мають тільки ті працівники, які виконують норми праці, розраховані на місячний період.

Законодавство про працю передбачає можливість встановлення за угодою сторін неповного робочого дня. У цьому разі оплата праці проводиться пропорційно робочому часу і закон не гарантує, що кінцева оплата праці буде не нижча за мінімальний рівень. Премії - це вид матеріального заохочення, який безпосередньо залежить від результатів праці конкретного працівника або організації в цілому.

Преміальні системи закріплюються шляхом локального регулювання у відповідних положеннях. Положення встановлюють конкретні показники і умови преміювання, при виконанні яких у працівника виникає право вимагати відповідну преміальну виплату, а підприємство зобов'язане її провести. Положення про преміювання визначають показники і умови преміювання з урахуванням завдань, що характерні для даної категорії працівників у процесі досягнення кінцевого високого результату праці. Так, робітники преміюються за виконання виробничих завдань, заощадження сировини, матеріалів, енергії; за зростання продуктивності праці, підвищення якості вироблюваної продукції, освоєння нової техніки і технології. Працівники служби технічного контролю преміюються залежно від показників якості продукції. Умови і показники преміювання керівних працівників, фахівців, службовців зв'язують їх право на преміювання з високими кінцевими результатами, впровадженням новітніх досягнень науки і техніки у виробництво, зростанням продуктивності праці, ефективним використанням виробничого потенціалу і т. д.

При визначенні заробітку, на який нараховуються премії, в нього включаються крім тарифної ставки і окладу доплати і надбавки до ставки (окладу): за роботу в несприятливих умовах, інтенсивність праці, роботу в нічний час, за поєднання професій, виконання обов'язків бригадира, збільшення обсягу робіт, за високу професійну майстерність, за класність,

виконання особливо важливої роботи, за науковий ступінь, персональна надбавка та ін. На додаток до систем оплати праці може встановлюватися винагорода працівникам підприємств і організацій за підсумками річної роботи з фонду, що утворюється за рахунок прибутку, отриманого підприємством, організацією. Розмір винагороди визначається з урахуванням результатів праці працівника і тривалості його безперервного стажу роботи на підприємстві, в організації.

Положення про порядок виплати винагороди за підсумками річної роботи затверджується адміністрацією підприємства, організації за узгодженням з профспілковим органом підприємства, організації. До матеріальних стимулів непрямої дії можна віднести всі види матеріальних заохочень, які не пов'язані з безпосередньою передачею грошових коштів від працедавця до працівника, наприклад, безкоштовні обіди, компенсації витрат на санаторно-курортні заходи, виділення цільових кредитів на придбання житла і т.п.

Соціально-психологічні методи управління

Соціально-психологічні методи управління направлені на вищі потреби людини. До вищих потреб належать потреби в комунікації (тобто соціальні потреби), потреби в пошані й в самовираженні.

Методи управління, засновані на соціальних потребах і потребах в пошані, умовно можна віднести до соціальної групи методів управління, оскільки і спілкування, і пошану з боку колег і знайомих чоловік може отримати, тільки знаходячись в соціальному середовищі (формальній або неформальній групі). Група робить істотний вплив на діяльність працівників організації і їх задоволеність. Причому вказаний вплив може бути посилений за рахунок наступних заходів:

- *забезпечення єдності трудового колективу за рахунок організації роботи групи як єдиного цілого;*
- *участь членів групи у формуванні й зміні її складу, тобто у відборі, навчанні й ротации працівників;*

- формування формальних і неформальних норм групової поведінки;
- розподіл ресурсів (заробітної плати, премій і т. п.) між членами групи за колегіальним, а не за одноосібним принципом;
- використання міжгрупового суперництва для посилення внутрішньо-групової солідарності.

Психологічні методи припускають дію на потреби людини вищого рівня. Основу таких потреб складають потреби в самовираженні. Для їх задоволення працівникові повинна бути надана якнайповніша свобода в ухваленні рішень і виборі найбільш оптимальних варіантів трудової діяльності. Тільки в цьому разі працівник відчуватиме себе розкуто, а результати його діяльності будуть ефективнішими.

Разом з можливістю самовираження важливу роль в системі психологічної мотивації працівника займають потреби в пошані. Такі потреби діляться на дві групи. Першу групу складають потреби в пошані з боку інших людей (колег по роботі, друзів, знайомих і родичів). Для задоволення цих потреб людині необхідно періодично чути позитивні відгуки про результати своєї діяльності або відчувати прихильне до себе ставлення.

До другої групи входять потреби в самоповазі. Задоволення таких потреб досягається за рахунок найбільш чіткого і повного усвідомлення працівником свого місця і ролі в організації і суспільстві, а також за рахунок об'єктивної і позитивної оцінки власних здібностей і можливостей.

Методи менеджменту можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне і ефективне функціонування підсистем системи управління, що управляють і керованої.

Для сучасного менеджменту характерне застосування методів управління, які можна розділити на чотири групи: організаційно-розпорядчі, адміністративно-розпорядчі, економічні і соціально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі методи управління передують діяльності організації і покликані створити для неї необхідні умови. До організаційно-розпорядчих методів управління відносяться: робота з кадрами; організаційна регламентація; організаційне планування; організаційне розпорядництво; делегування повноважень; організаційний інструктаж; контроль виконання; організаційний аналіз; організаційне проектування; узагальнення організаційного досвіду.

Адміністративно-розпорядчі методи є системою способів і прийомів, що забезпечують цілеспрямоване, планомірне, злагоджене і ефективне функціонування систем, що управляють і керованої, тобто апарату управління і всіх елементів організації. Адміністративно-розпорядчі методи управління спираються: на систему законодавчих актів федерального і місцевого значення; нормативно-директивні й методичні документи організації (накази, розпорядження і вказівки керівника); плани, програми і завдання; систему оперативного керівництва.

Економічні методи засновані на матеріальній зацікавленості керівників і виконавців у результатах праці.

Найбільш важливим елементом економічних методів управління є система матеріального стимулювання, що включає стимули прямої і непрямої дії. Психологічні методи припускають дію на потреби людини вищого рівня. Основу таких потреб складають потреби в самовираженні.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Що є методами адміністративного менеджменту?
2. Які існують підходи до класифікації методів управління?
3. Які методи управління входять до складу організаційно-розпорядливих?
4. У чому полягають відмітні особливості адміністративно-розпорядчих методів управління?
5. Дайте визначення заробітної плати.
6. Що таке премія?
7. Що включають заходи непрямого матеріального стимулювання?
8. На задоволення яких потреб працівника направлені психологічні методи управління?

Тести

Тест 1

Чому управління має функціональний характер?

1. Тому що, управління є діяльність, а всяка діяльність розглядається як функціонування чогось, наприклад - підприємства.
2. Тому що, управління вимагає (передбачає) здійснення різного характеру впливу на певний об'єкт.
3. Це пов'язано з розподілом праці в управлінні.
4. Це пов'язано з кооперацією праці.

Тест 2

В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Організація, контроль, мотивація, планування.

Тест 3

Що повинні відображати функції менеджменту?

1. Відносини, що складаються між керуючою і керованою системами.
2. Основні закономірності управління системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні завдання керуючої та керованої системи.

Тест 4

На що переважно спрямовані функції менеджменту?

1. На досягнення певної мети організації.
2. На виконання виробничих завдань.
3. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників у діяльності організації.
4. На досягнення запланованих прибутків.

Тест 5

Які функції менеджменту слід вважати загальними?

1. Планування, організації, мотивації та контролю.
2. Контролю й організації.
3. Планування і мотивації.
4. Організація і контроль.

Тест 6

Які аспекти діяльності організації охоплюють функції менеджменту?

1. Всі аспекти.
2. Окремі аспекти.
3. Тільки економічні.
4. Всі відповіді правильні.

Тест 7

Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?

1. Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення певної цілі.
2. Процес планування, організації, мотивації.
3. Процес планування, організації, контролю та регулювання.
4. Процес контролю і організації.

Тест 8

До основних загальних функцій менеджменту не відносяться:

1. Кредитування.
2. Планування.
3. Організації, мотивації.
4. Контроль.

Тест 9

Хто розподіляє функції управління в організації?

1. Керівник організації.
2. Спеціалісти.
3. Робітники.
4. Спеціалісти та робітники.

Тест 10

Розподіл функцій у підрозділі здійснює:

1. Керівник підрозділу.
2. Керівник підприємства.
3. Відділ персоналу.
4. Економісти.

Тест 11

Що таке функції менеджменту?

1. Конкретний особливий вид діяльності, що визначає напрями або стадії процесу управління.
2. Вид управлінської діяльності.
3. Стадії процесу управління.
4. Вид діяльності.

Тест 12

Наукою про управління управлінські функції розглядаються як:

1. Серія безперервних взаємопов'язаних дій.
2. Незалежні одна від одної види діяльності.
3. Застосування методів наукового дослідження до проблем, що виникають в організації.
4. Надання допомоги працівникові в усвідомленні власних можливостей щодо виконання дорученого завдання.

Тест 13

Технологія менеджменту виступає у вигляді:

1. Сукупності стандартів, правил, норм, апробованих засобів і прийомів доцільної людської діяльності, що дозволяють досягти значних результатів діяльності організації.
2. Сукупність діянь про засоби проведення виробничих процесів.
3. Послідовність застосування зразків поведінки персоналу.
4. Алгоритму діяльності керівника.

Тест 17

Хто розподіляє функції в підрозділі організації?

1. Менеджер підрозділу.
2. Керівник підприємства і спеціалісти.
3. Спеціалісти.
4. Всі відповіді правильні.

Тест 18

Чітко окреслене коло питань та завдань, які вирішуються певною посадовою особою чи структурним підрозділом апарату управління у процесі управління підприємством (організацією), - це:

1. Функції менеджменту.
2. Методи менеджменту.
3. Принципи менеджменту.
4. Закони управління.

Тест 20

Вид управлінської діяльності, що відображає процес створення структури управління підприємством:

1. Організація взаємодії.
2. Функція менеджменту.
3. Метод менеджменту.
4. Процес реорганізації.

Тест 21

Функції менеджменту відображають:

1. Відносини, що складаються між керуючою і керованою системами.
2. Основні закономірності управління системами.
3. Основні властивості, зв'язки та відносини управління.
4. Основні види діяльності в організації.

Тест 22

Процес створення умов, які діють на поведінку людини і дозволяють спрямовувати її в потрібну для організації сторону, зацікавити людину в активній сумлінній роботі відносять до функцій:

1. Мотивації.
2. Організації.
3. Планування.
4. Координації.

Тест 23

Заключний контроль в організації здійснюється:

1. Після виконання запланованих робіт.
2. До фактичного початку виконання робіт.
3. У ході проведення певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.

Тест 24

У чому проявляються сутність і зміст управління організацією?

1. У функціях.
2. У принципах.
3. У методах.
4. Всі відповіді неправильні.

Тест 25

Відповідно до концепції американського вченого Мескона основні (загальні) функції управління реалізуються у наступному порядку:

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Мотивація, контроль, планування, організація.

Тест 26

На впевненості в тому, що за певну виконану роботу людина отримає винагороду, ґрунтується наступна теорія мотивації:

1. Очікування.
2. Справедливості.
3. Потреб.
4. Винагород.

Тест 27

До форм непрямой мотивації не відносяться:

1. Премії.
2. Скорочений робочий день.
3. Збільшена відпустка.
4. Відгули.

ПП 10.1.5.34. Організаційне планування здійснюється:

1. На всіх рівнях управління.
2. Тільки на вищому рівні управління.
3. На вищому та середньому рівні управління.
4. На середньому рівні управління.

Тест 27

Функції менеджменту спрямовані:

1. На досягнення певної мети організації.
2. На досягнення відповідних економічних та соціальних показників у діяльності організації.
3. На виконання виробничих завдань.
4. На розробку та розподіл завдань між виконавцями.

Тест 28

Що слід розуміти під функцією планування?

1. Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
2. Встановлення цілей організації.
3. Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
4. Визначення способів досягнення цілей організації.

Тест 29

Під функцією мотивації слід розуміти:

1. Процес спонукання себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.
2. Процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей.
3. Спонукання себе до ефективної діяльності.
4. Спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

Тест 30

Повноваження — це:

1. Обмежене право використовувати всі види ресурсів організації для досягнення поставленої цілі.
2. Право розпоряджатися всіма ресурсами.
3. Право видавати завдання.
4. Право приймати рішення.

Тест 31

Що забезпечує управлінська функція "мотивація"?

1. Спонування працівників до ефективного виконання поставлених завдань.
2. Досягнення особистих цілей.
3. Виконання прийнятних управлінських рішень.
4. Забезпечення безперечного впливу на підлеглого.

Тест 32

Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. У ході проведення певних робіт.
2. Після виконання певних робіт.
3. До фактичного початку виконання певних робіт.
4. Тоді, коли зручно керівникові.



РОЗДІЛ 2.

Функції і ефективність менеджменту

2.1. Планування як загальна функція менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Етапи процесу планування
2. Класифікація планування за декількома критеріями
3. Принципи планування
4. Критерії вибору форми планування
5. Огляд техніки і видів планування

Ключові терміни і поняття

- Місце планування в системі менеджменту
- Етапи планування
- Критерії планування
- Підхід менеджменту до планування
- Види планування
- Ознаки стратегічного планування
- Найважливіші питання планування
- Тактичне планування
- Риси оперативного планування



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Особливе місце в системі функцій менеджменту займає планування. У найбільш загальному вигляді планування можна охарактеризувати як процес, що включає розробку основних напрямів діяльності і розвитку організації, визначення потреби в ресурсах і засобах, необхідних для реалізації вказаних напрямів, а також вибір методів і способів здійснення намічених заходів.

Першим і найбільш важливим етапом процесу планування по праву можна вважати визначення цілей функціонування організації, а також їх розподіл за рівнями управління у вигляді побудови дерева цілей.

Другим етапом планування в системі менеджменту є постановка завдань. Процесом постановки завдань є формулювання в письмовій, усній або іншій формі очікуваних результатів діяльності конкретних структурних підрозділів або окремих працівників організації.

Для кожного завдання складають список дій, необхідних для її вирішення, тому третім етапом планування є складання плану здійснення вказаних дій, який встановлює граничні терміни їх виконання. У більшості випадків подібні плани-графіки складають для того, щоб робота була виконана чітко в намічені терміни. Проте вони виконують ще одну важливу функцію, а саме спонукають працівника відповідальніше відноситися до поставленого завдання. Адже в разі відсутності графіка, що розбиває роботу на конкретні етапи, виконавці просто не знатимуть, що від них чекає керівництво. У подібній ситуації різко зростає вірогідність того, що деякі завдання взагалі не будуть виконані.

Планування можна класифікувати за декількома критеріями:

- за ступенем охоплення (загальне і часткове);
- вмістом в аспекті підприємницької діяльності (стратегічне - пошук нових можливостей і продуктів, тактичне - передумови для відомих можливостей і продуктів, оперативне - реалізація даної можливості);

- предметом (об'єктом) планування (цільове, засобів - потенціал, устаткування, матеріали, фінанси, інформація; програмне, дій);
- сферами функціонування (виробництво, маркетинг, НІОКР, фінанси)
- охопленням (глобальне, контурне, макровеличин, детальне);
- термінами (коротко-, середньо-, довгострокове);
- жорстке і гнучке.

Критерії вибору форми планування (принципи планування):

- повнота (потрібно врахувати все);
- деталізація (глибина її визначається метою планування);
- точність;
- простота і ясність;
- безперервність;
- еластичність і гнучкість (використання планових резервів, облік множинності можливих альтернатив, відстрочення деталей планування до з'ясування обстановки, варіантність);
- вирівнювання при плануванні (врахування "вузьких місць")
- економічність.

При оцінці економічності планування слід врахувати його корисність (звичайно важко) і витрати на планування.

Підхід менеджменту до планування може бути здійснений постановкою критеріїв і завдань планування, визначенням засобів планування, методів узгодження планів, напрямів і методів планування.

Слід чітко визначити:

- об'єкт планування (що планується);
- суб'єкт планування (хто планує);
- період (горизонт) планування (на який термін);
- засоби планування (наприклад, комп'ютерне забезпечення);
- методику планування (як планувати);
- узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Огляд техніки і видів планування

Розрізняють:

- *послідовне планування (новий план складають після закінчення терміну дії попереднього);*
- *ковзане планування (після закінчення частини терміну дії попереднього плану проводиться його ревізія на період, що залишився, і складається новий на період після закінчення всього терміну попереднього і т. д.);*
- *жорстке планування (конкретно вказують всі цілі й заходи);*
- *гнучке планування (враховують можливість виникнення неоднозначних умов і перегляду плану з їх обліком).*

У принципі будь-яка фірма має ієрархію планів. Щодо підпорядкованості можна розрізнити наступні види планування:

- *загальне (довгострокове основоположне, концепція фірми);*
- *стратегічне (довгостроковий розвиток фірми, сфер побуту, виробництва, НІОКР, персоналу);*
- *тактичне (умов господарських операцій - виробничих потужностей, засобів виробництва, капіталів, інвестицій, персоналу і т. д.);*
- *оперативне планування (конкретних дій на короткостроковий період).*

Основними ознаками стратегічного планування є:

- *мета планування - довгострокове забезпечення існування і виконання основної мети фірми;*
- *носій ідеї планування - вищий менеджмент;*
- *проблеми планування - відсутність надійності і структуризації;*
- *горизонт планування – довгострокове;*
- *охоплення - глобальний, широкий спектр альтернатив;*
- *принципи - зміна навколишнього оточення (контрольовані чинники).*

Звичайно найважливіші питання планування – це ринки збуту.

Таке планування включає:

- *вироблення стратегії;*
- *стратегічне планування виробничої програми;*
- *планування розвитку потенціалу;*
- *планування розвитку структури потенціалу.*

Тактичне планування здійснюється на основі стратегічного і є ядром виконання стратегічних планів (горизонт 1-5 років), стосується в першу чергу фінансування, інвестицій, середніх термінів збуту, МТС, персоналу.

Відмінними рисами оперативного планування є:

- *носій ідей планування - середні і нижчі рівні менеджменту;*
- *завдання планування - забезпечення відносної надійності і відносної структуризації;*
- *горизонт - короткі і середні терміни;*
- *глибина - деталізація планів;*
- *діапазон - обмежений спектр альтернатив;*
- *основа - створений потенціал.*

Оперативним плануванням охоплюються окремі функціональні області підприємства.

При плануванні вирішується безліч проблем, основні причини яких:

- *особливості початкового стану (проблеми планування погано структуровані, їх важко визначити й виміряти);*
- *особливості кінцевого стану (характер впливу на цілі і ресурси при плануванні не визначений, а проявить себе тільки в майбутньому, множинність цілей);*
- *проблеми альтернатив (є невизначеність відносно наявних альтернатив, пошук інших вимагає часу і засобів);*
- *проблеми інструментарію (вибір найбільш оптимального);*
- *велике число осіб, які беруть участь у плануванні;*
- *відповідальність (ЛПР приймає на себе відповідальність, план же складають інші)*
- *проблема контролю (в ході складання, виконання і коректування).*

Система прогнозів і планів фірми

В умовах стабільного зовнішнього середовища може використовуватися стандартна система прогнозів і планів підприємства. Річний план виробничого підприємства складають у вигляді комплексної програми виробничої, фінансової і господарської діяльності.

Він включає наступні взаємозв'язані розділи:

- *план маркетингу;*
- *виробнича програма;*
- *технічний розвиток і організація виробництва;*
- *підвищення економічної ефективності виробництва;*
- *норми і нормативи;*
- *капітальні вкладення і капітальне будівництво;*
- *матеріально-технічне забезпечення;*
- *праця і кадри;*
- *собівартість, прибуток і рентабельність виробництва;*
- *фонди економічного стимулювання;*
- *фінансовий план;*
- *план охорони природи і раціонального використання природних ресурсів;*



Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому сутність і принципи планування.
2. Складові оперативного планування
3. Система прогнозів і планів фірми
4. Стратегічне планування як центральна частина стратегічного управління
5. Планування реалізації стратегії
6. Стандартна система прогнозів і планів підприємства

Тести

Тест 1

Відповідно до концепції Мескона основні (загальні) функції управління реалізують у такому порядку:

1. Планування, організація, мотивація, контроль.
2. Організація, планування, контроль, мотивація.
3. Планування, організація, контроль, мотивація.
4. Мотивація, контроль, планування, організація.

Тест 2

Організаційне планування здійснюється:

1. Тільки на вищому рівні управління,
2. На вищому та середньому рівні управління.
3. На середньому рівні управління.
4. На всіх рівнях управління.

Тест 3

Планування – це:

1. Розроблення можливих варіантів існування організації.
2. Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей.
3. Розроблення завдань для підлеглих.
4. Аналіз можливих змін у діяльності організації.

Тест 4

Стратегія організації – це:

1. Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
2. Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
3. План реалізації цілей.
4. Поточні плани для досягнення цілей.

Тест 5

Більшість організацій найчастіше вибирають таку стратегію:

1. Скорочення.
2. Зростання.
3. Помірного зростання.
4. Помірного скорочення.

Тест 6

У стратегії організації найчастіше розглядають такі основні елементи:

1. Споживачів продукції та її виробників.
2. Виробників і споживачів продукції.
3. Виробників та конкурентів.
4. Споживачів (покупців) продукції та конкурентів.

Тест 7

Планування цілей, планування засобів, планування процесів – це:

1. Сфера планування менеджменту.
2. Особливості планування менеджменту.
3. Предмет планування менеджменту.
4. Соціально-економічне планування.

Тест 8

Стратегічне планування полягає:

1. У розробці стратегій.
2. У розробці цілей.
3. У розробці місії.
4. У розробці тактики та політики.

Тест 9

Стратегічне планування включає:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір альтернатив.
3. Визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
4. Визначення місії.

Тест 10

Довгострокові та перспективні плани розробляють найчастіше строком на:

1. 3-5 років.
2. 5 і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, квартал, місяць, тиждень.

Тест 11

Середньострокові плани розробляють строком на:

1. 2 – 3 роки.
2. П'ять і більше років.
3. 1 рік.
4. Півріччя, місяць, декаду, тиждень.

Тест 12

Короткострокові плани розробляють строком на:

1. 5 і більше років.
2. 3 – 5 років.
3. 1 рік.
4. 2 роки.

Тест 13

Під плануванням розуміють:

1. Вид діяльності.
2. Відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.
3. Перспективу розвитку.
4. Стан організації.

Тест 14

Оперативні плани розробляють строком на:

1. Півріччя, місяць, декаду, тиждень.
2. По робочих днях.
3. 3 – 5 років.
4. 1 рік.

Тест 15

Під місією організації розуміють:

1. Причину створення організації.
2. Чітко виражену причину існування організації.
3. Основні завдання організації.
4. Політику організації.

Тест 16

Графіки виконання роботи, послідовний опис операцій, сітьове планування і управління, робочий календар належать до:

1. Принципів організаційного планування.
2. Методів організації.
3. Методів організаційного планування.
4. Методів контролю.

Тест 17

Останнім етапом стратегічного планування з:

1. Вибір стратегії.
2. Вибір тактики.
3. Вибір методів реалізації мети.
4. Вибір політики організації.

Тест 18

Тактика організації – це:

1. Основні види робіт, які потрібно виконувати.
2. Перспективні завдання.
3. Перспективні цілі.
4. Короткотермінові стратегії.

Тест 19

Політика організації – це:

1. Конкретні дії керівника для досягнення цілей.
2. Загальні дії менеджерів для виконання певних завдань.
3. Загальне керівництво до дії і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.
4. Окремі дії керівників для реалізації рішень.

Тест 20

Бюджет організації – це:

1. Метод розподілу ресурсів, поданий у кількісній формі з метою досягнення певних цілей.
2. Метод розподілу ресурсів.
3. Метод реалізації цілей.
4. Метод стимулювання праці персоналу.

Тест 21

Що є оцінкою стратегії організації?

1. Порівняння результатів роботи з цілями.
2. Порівняння результатів роботи з місією і цілями організації.
3. Порівняння витрат з прибутками.
4. Порівняння досягнутих результатів за певний період.



2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Сутність і особливості функції організації
2. Побудова організації
3. Характеристика організаційних структур управління
4. Ситуаційні фактори й організаційні структури
5. Характеристика організаційної діяльності

Ключові терміни й поняття

- Розробка і побудова раціональної системи організації
- Процес формування системи господарської організації
- Забезпечення організації необхідними ресурсами



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Як функція управління організація є видом управлінської діяльності, за допомогою якої система управління пристосовується для виконання завдань, сформульованих на етапі планування. У процесі організації розробляється система заходів, що регламентують діяльність апарату управління, направлену на досягнення цілей функціонування. До таких заходів відносяться:

- *побудова раціональної системи організації;*
- *формування оптимальної структури організації;*
- *забезпечення організації всіма необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними, енергетичними та ін.).*

Розробка і побудова раціональної системи організації припускає визначення числа, складу, а також кількісних і якісних характеристик вхідних в неї елементів. Основними елементами господарської організації є вхідні до її складу структурні підрозділи, кожне з яких виконує свою певну функцію. Тому в основі побудови раціональної системи організації лежить принцип функціонального розподілу праці.

Згідно з вказаним принципом для формування структури будь-якої організації необхідно спочатку визначити основні функції, які ця організація повинна здійснювати. Потім для забезпечення виконання кожної з виділених функцій формуються конкретні робочі групи, тобто основні елементи організації. На завершальному етапі формування системи організації здійснюється низка заходів, направлених на визначення складу, кількісних і якісних характеристик елементів. Розглянемо процес формування системи господарської організації на елементарному прикладі. Допустимо, нам треба розробити систему господарської організації, яка займається випічкою і реалізацією хлібобулочної продукції.

Спершу визначимо перелік дій (тобто функцій), які ця організація виконуватиме. У цьому плані можна виділити:

- *матеріально-технічне постачання;*
- *виробництво готової продукції;*
- *збут готової продукції;*
- *подання звітності в державні контролюючі органи.*

Для виконання функції матеріально-технічного постачання потрібно створити відділ або групу матеріально-технічного постачання.

Для здійснення випуску готової продукції необхідна наявність виробничої ділянки або цеху. Виконання функції збуту готової продукції можна доручити відділу товаропросування. Нарешті, подання звітності в державні контролюючі органи повинна забезпечувати бухгалтерія. Після цього необхідно визначити склад і основні характеристики кожного з перерахованих елементів. Для цього треба розробити положення про ці структурні підрозділи, що містять повний перелік їх завдань і повноважень. На підставі положень розраховують штатну чисельність кожного підрозділу, визначають посадові повноваження кожного конкретного працівника, які в ідеальному варіанті повинні бути закріплені у вигляді посадових інструкцій. На цьому процес розробки раціональної системи організації можна вважати завершеним.

У рамках формування оптимальної структури управління організацією здійснюється розподіл її основних елементів за рівнями управління, а також розробляється мережа горизонтальних і вертикальних інформаційних взаємозв'язків, що сполучають вказані елементи. Практично всі плани, що складаються в організації, разом з переліком необхідних дій апарату управління і виконавського персоналу, містять елемент організаційних заходів. Часто проведення подібних заходів припускає перебудову структури управління з метою підвищення ефективності діяльності організації, в умовах постійної змінної кон'юнктури зовнішнього середовища. Для державних організацій це завдання є новим. Раніше в основному застосовувалися стандартні види структур управління, що розробляються міністерствами і відомствами спеціально для різних галузей народного господарства. У даний час ситуація істотно змінилася. Більшість організацій отримали право самостійно

формувати свою структуру управління. Внаслідок цього у структурі управління таких організацій спостерігаються наступні зміни:

- відмова від розділення організації на групи за функціональним принципом;
- скорочення числа рівнів управління;
- поява принципово нових структурних підрозділів (наприклад, відділів маркетингу, зв'язків з громадськістю та ін.).

Разом з формуванням системи і структури організації важливу роль у процесі здійснення адміністративно-організаційної функції відіграє забезпечення організації необхідними ресурсами. Основною метою вказаного процесу є забезпечення безперебійного функціонування підприємства. У систему ресурсів, необхідних для нормального функціонування будь-якої сучасної організації, входять такі елементи:

- сировина (неперероблені предмети праці);
- матеріали (предмети праці, що пройшли первинну обробку);
- напівфабрикати (деталі, блоки і вузли, що набувають на стороні і використовуювані для виробництва готової продукції);
- енергетичні ресурси (паливо, паливно-мастильні матеріали, тепла, електрична, пневматична та інші види енергії);
- людські ресурси (працівники основного і допоміжного виробництва, керівний, інженерно-технічний і обслуговуючий персонал);
- фінансові ресурси (сукупність грошових коштів, що володіють потенційною можливістю мобілізації і іммобілізації).
- інформація (дані про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації, що поступають до суб'єкта управління по каналах зв'язку в процесі комунікації, а також управлінські команди, що йдуть від суб'єкта до об'єкта управління).

Як правило, питаннями забезпечення організації необхідними ресурсами займаються спеціальні відділи або служби, що знаходяться в підпорядкуванні у комерційного директора.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Функція організації: поняття, цілі, принципи.
2. Дайте визначення поняття «організаційна структура управління»
3. Які види зв'язків існують між елементами структури
4. Чи є зв'язок структури управління з цілями
5. Дайте узагальнену характеристику типів структур управління
6. Які принципи беруть за основу при побудові структури організації

Тести

Тест 1

Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Органи управління організацією.
2. Порядок підпорядкування органів в організації.
3. Рівень управління.
4. Порядок складання звітності.

Тест 2

Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

1. Склад ланок управління організацією.
2. Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.
3. Склад підрозділів управління.
4. Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

Тест 3

Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів) управління.
2. Сукупність лінійних органів управління.
3. Сукупність функціональних служб.
4. Сукупність окремих ланок управління.

Тест 4

Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні об'єднаннями організацій.
4. В управлінні кооперативними організаціями.

Тест 5

Організаційна структура управління визначається:

1. Супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління.
2. Складом ланок управління організацією.
3. Складом і супідрядністю взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією,
4. Складом підрозділів організації.

Тест 6

Що належить до елементів організаційних структур управління?

1. Органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними.
2. Ланки управління організацією.
3. Система взаємозв'язків між органами управління.
4. Ланки і органи управління організацією

Тест 7

Що слід розуміти під органом управління в організації?

1. Всі ланки управління організацією.
2. Ланку або сукупність ланок керуючої системи.
3. Сукупність ланок керованої системи.
4. Сукупність ланок керуючої системи.

Тест 8

Що визначає взаємозв'язок (супідрядність) ланок в організації?

1. Порядок підпорядкування органів управління організацією.
2. Органи управління організацією.
3. Рівень та органи управління організацією.
4. Рівень управління.

Тест 9

Що створює структуру управління організацією?

1. Сукупність лінійних органів управління.
2. Сукупність функціональних служб.
3. Сукупність лінійних і функціональних служб (органів).
4. Сукупність органів управління.

Тест 10

Де зосереджуються всі функції управління нижчими підрозділами при лінійній структурі?

1. У різних ланках управління організацією.
2. В одній ланці.
3. У різних підрозділах організації.
4. В одному підрозділі.

Тест 11

Де переважно застосовується лінійна структура управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні об'єднанням організацій.
3. В управлінні малими організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

Тест 12

Де переважно застосовується функціональна структура управління?

1. В управлінні середніми за розміром та чисельністю працюючих організаціями.
2. В управлінні великими організаціями.
3. В управлінні об'єднанням організацій.
4. В управлінні середніми і малими організаціями.

Тест 13

Де переважно застосовується лінійно-функціональна структура управління ?

1. В управлінні середніми за розміром організаціями.
2. В управлінні малими організаціями.
3. В управлінні великими сучасними організаціями.
4. В управлінні великими і малими організаціями.

Тест 14

Де переважно застосовуються дивізійні структури управління?

1. В управлінні великими організаціями.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні малими об'єднаннями.
4. В управлінні великими багатoproфільними організаціями зі значною кількістю виробничих та комерційних відділень.

Тест 15

Де переважно застосовуються матричні організаційні структури управління?

1. В управлінні багатoproфільними організаціями з великою кількістю виробництв, надання послуг обмеженого життєвого циклу.
2. В управлінні спільними організаціями.
3. В управлінні середніми за розміром організаціями.
4. В управлінні великими організаціями.

Тест 16

У чому полягає основна перевага матричних організаційних структур управління ?

1. Орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління.
2. Висока гнучкість та орієнтація на нововведення.
3. Орієнтація на нововведення.
4. Орієнтація на завоювання нових ринків збуту продукції.

Тест 17

Відповідальність у менеджменті – це:

1. Обов'язок членів колективу звітувати про виконання завдань.
2. Обов'язок відповідати за свої дії.
3. Обов'язок виконувати поставлені завдання.
4. Акуратно і вчасно виконувати доручені завдання.

Тест 18

Повноваження – це:

1. Обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання певних завдань.
2. Право розпоряджатися фінансовими ресурсами.
3. Право розпоряджатися людськими ресурсами.
4. Право розпоряджатися майном підприємства.

Тест 19

Що слід розуміти під організацією взаємодії як функцією менеджменту?

1. Стосунки, що складаються між керівниками вищої та середньої ланок.
2. Вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.
3. Відносини, що складаються між органами управління та окремими працівниками.
4. Поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей і стратегії.

Тест 20

Що слід розуміти під делегуванням?

1. Передача керівниками своїх прав підлеглим.
2. Передача керівниками своїх обов'язків окремим спеціалістам.
3. Передача керівниками відповідальності своїм підлеглим.
4. Це основний процес, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини працівників в організації.

Тест 21

Згідно з продуктовою структурою конкретному керівникові організації делегують повноваження:

1. З управління певним типом продукції.
2. З управління певним підрозділом.
3. З управління певними спеціалістами.
4. З управління певними групами працівників.

Тест 22

Чим визначаються повноваження в організації?

1. Політикою та правилами.
2. Процедурами та операціями.
3. Політикою, процедурами, правилами, які мають властивість розширятися в напрямі вищих рівнів управління.
4. Правилами.

Тест 23

Що створює делегування лінійних повноважень в організації?

1. Виробничі підрозділи.
2. Ієрархію рівнів управління.
3. Ланки управління.
4. Підсистеми управління.

Тест 24

Яка організаційна структура вважається найбільш ефективною для організацій, які мають філіали у різних регіонах?

1. Функціональна.
2. Лінійна.
3. Змішана.
4. Дивізійна.

Тест 25

Що слід розуміти під органіграмою організаційної структури управління?

1. Зв'язки між органами управління.
2. Побудову зв'язків між окремими ланками управління.
3. Схематичне відображення структури управління, всіх зв'язків, що існують між органами управління.
4. Відображення взаємовідносин між керуючою і керованою підсистемами.

Тест 26

Що слід відносити до основних недоліків структури управління, яка орієнтована на споживача?

1. Великий ризик обсягу обслуговування споживачів.
2. Великий ризик обсягу обслуговування та труднощі координації діяльності всіх підрозділів організації.
3. Труднощі координації діяльності всіх підрозділів організації.
4. Великий ризик в отриманні запланованих прибутків.

Тест 27

Які загальні показники використовують найчастіше для визначення ефективності будь-якої організаційної структури управління?

1. Рівень виконання виробничих завдань.
2. Рівень виконання запланованих прибутків.
3. Рівень досягнення цілей організації.
4. Рівень виконання основних завдань та цілей організації.



2.3. Мотивація як загальна функція менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Сутність і зміст мотивації
2. Мотивування як процес
3. Методи задоволення потреб людини
4. Процесуальні теорії мотивації

Ключові терміни і поняття

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Сучасна теорія мотивації• Теорія Маслоу• Стимули |
|--|



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

А. Пилипенко, С.Пилипенко та І. Отенко глибоко професійно стверджують, що шлях до ефективного управління лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна зрозуміти і зробити ефективну систему форм і методів управління працею, що забезпечить активізацію людського фактора. Сучасна теорія мотивації бере свій початок у дослідженнях творців і послідовників школи психології і людських відносин. Один із засновників цієї школи Е. Мейо встановив, що висока заробітна плата і хороша організація виробничого процесу далеко не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначаної мети.

Мотивація є стратегічним процесом, що активізує і спрямовує людину в її професійній діяльності, сприяє більш повній реалізації її потенціалу. Мотивацію потрібно розглядати з двох сторін, а саме: як внутрішню психологічну настанову людини на дію чи без дію, і як функцію управління, що спрямована на забезпечення ефективної роботи персоналу. Це, на перший погляд парадоксальне явище глибоко вивчив А. Маслоу, який зрештою дійшов висновку, що в основі вчинків людей лежать не матеріальні стимули, а різного роду потреби, які можна тільки частково або побічно задовольнити за допомогою грошей. Маслоу виділяв п'ять основних категорій потреб, до числа яких входять: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в пошані й потребі в самовираженні.

До фізіологічних належать потреби в їжі, відпочинку, продовженні роду. Ці потреби є необхідною умовою виживання людини. Суть потреб в безпеці полягає в необхідності забезпечення захисту фізичного і психічного здоров'я людини. Особливо важливе значення тут має впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Поняття «соціальні потреби» (по-іншому їх ще називають «потреби в причетності») включає відчуття соціальної взаємодії, прихильності, підтримки і т. д. Потреби в пошані включають дві групи: потреби в самоповазі й потреби в пошані з боку оточення. Суть потреб самовираження полягає у прагненні людини до реалізації своїх потенційних можливостей і індивідуального розвитку. Всі вищеперелічені потреби можна розташувати у вигляді ієрархічної структури, яка отримала назву «Піраміда потреб».

Згадана вище схема показує, що потреби людини виникають і задовольняються не всі одночасно, а в певній послідовності. Потреби нижчих рівнів вимагають задоволення в першу чергу, тому вони впливають на поведінку людини набагато раніше, ніж починають виникати потреби більш високого рівня. Наприклад, «людина, яка відчуває голод, спочатку прагнуче знайти їжу, і тільки після їжі намагатиметься побудувати притулок. Живучи в достатку і безпеці, людина спочатку спонукатиметься до діяльності потребою в соціальних контактах, а потім почне активно прагнути до пошани з боку оточення. Тільки після того, як людина відчує внутрішню задоволеність і пошану тих, хто її оточує, її найважливіші потреби почнуть рости відповідно до потенційних можливостей». При цьому слід мати на увазі, що «для того, щоб наступний, вищий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково задовольняти потребу нижчого рівня повністю. Таким чином, ієрархічні рівні не є дискретними ступенями»

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних

результатів діяльності підприємств. Поняття мотивації означає сукупність мотивотворчих факторів і процесів, що забезпечують виникнення у людей прагнення до досягнення життєво необхідних цілей. Ефективний механізм мотивації може бути створений в умовах свободи вибору кожною людиною потрібних їй видів і форм діяльності. Мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети. Структура і складність мотиваційного механізму адекватні структурі й складності цілей організації. Тому його формування слід здійснювати на основі ряду системних принципів:

- *кожній меті організації повинен відповідати певний мотиваційний комплекс;*
- *реальна різноманітність умов діяльності і людей, зайнятих нею, приводить до необхідності створення для вирішення будь-якої проблеми специфічного мотиваційного механізму;*
- *мотиваційний механізм, як і будь-яка система, повинен мати властивість раціональної цілісності і відокремленості його елементів;*
- *елементи мотиваційного механізму взаємопов'язані між собою і зміна одного з них вимагає зміни інших елементів;*
- *мотиваційний механізм повинен включати елементи з різною тривалістю їхнього життєвого циклу. Такий склад забезпечить стійкість і динамічність розвитку.*

Мотиваційний механізм організації можна представити чотирма комплексами мотивів, кожний з яких спрямований на досягнення визначених цілей організації. Розглянемо окремо кожен елемент мотиваційного механізму.

1. Мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці. Має цільову спрямованість на раціональне використання продуктивності праці, скорочення термінів освоєння нової продукції. В його основі лежать:

- *внутрішні мотиви, що визначаються відношенням людини до праці; задоволеність від добре виконаної роботи; творчість у праці; відповідність спеціальності покликанню;*

- *зовнішні позитивні мотиви - заробітна плата, престижність професії, близьке розташування роботи від місця проживання, медичне обслуговування, можливість професійного зростання;*

- *зовнішні негативні мотиви - критика з боку керівництва, догани за порушення трудової дисципліни, переведення на некваліфіковані роботи, зменшення премії, переведення на нижче оплачувану роботу.*

Численні соціологічні дослідження показують, що ефективним є мотиваційний комплекс праці, в якому схильність людини до праці має більше значення, ніж спонукання або примушення до неї.

2. Мотиваційний механізм розвитку виробництва спрямований в першу чергу на підвищення науково-технічного рівня виробництва, створення і засвоєння нових видів продукції. Цей механізм ґрунтується на мотивах нововведень у виробництво, сприйняття їх виробничим середовищем, на мотивах творчості учасників виробничого процесу. Нововведення являють собою базовий елемент процесу розвитку виробництва. Тому важливим моментом є готовність організації сприймати новації. Сприйнятливість нововведень може мати форму його визнання або відкидання. Чим вище рівень визнання нововведення, тим вище темпи його розповсюдження і впровадження.

Сприйнятливість організації до нововведень визначається рівнем мотивів творчої праці, наявністю умов для залучення висококваліфікованих робітників, участю працівників в управлінні.

Мотиваційний механізм підприємництва спрямований на досягнення успіху організаціями. Підприємницький стиль діяльності пов'язаний зі змінами в організаційній структурі, системі управління, рівні підготовленості керівників і спеціалістів, стилі керівництва.

Мотиваційний механізм господарювання спрямований на максимізацію доходів, оптимізацію їх розподілу та найбільш вигідне використання. Його основу складають мотиви відповідальності за результати господарської діяльності (прагнення до виживання, стабільності, лідерства), мотиви активної участі в управлінні, професійного зростання (бажання підвищити заробіток, престиж), мотиви раціоналізації систем управління (демократизація управління, раціоналізація стилів керівництва, розвиток ініціативи).

Елементи мотиваційного механізму повинні охоплювати всі цілі організації, тому що цей механізм є засобом їх досягнення. Мотивація може бути представлена як процес, що складається з шести етапів: виникнення потреби, пошук шляхів усунення потреби, визначення спрямованості дій, здійснення дій щодо усунення потреб, здійснення дій за винагороду, усунення потреб.

Змістовні теорії мотивації основний акцент роблять на визначенні структури потреб людини. Потреби - відчуття браку чого-небудь, що спонукає до діяльності. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються в ході пізнання і набуття життєвого досвіду. Згідно з теорією А. Маслоу п'ять основних типів потреб утворюють ієрархічну структуру, що визначає поведінку людини. Потреби вищого рівня не мотивують людину, поки не задоволені потреби низового рівня. Але ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою. Виникнення теорії Маслоу дозволило досягти справжнього розуміння того, що лежить в основі бажання людей виконувати певну роботу. Теоретики й практики менеджменту почали розуміти, що по-справжньому стимулювати продуктивність праці працівників можна тільки за допомогою цілеспрямованого й послідовного задоволення їх потреб.

Процес створення умов, що впливають на потреби людини і дозволяють направити її в потрібний бік, зацікавити її в активній і добросовісній роботі, старанності при виконанні покладених на неї завдань, отримав назву «мотивація». Термін «мотивація» походить від французького «мотив», що в перекладі

означає: спонукальна причина, привід для тієї або іншої дії. Мотиви бувають внутрішніми, породженими певним відношенням людини до своєї діяльності, і зовнішніми, пов'язаними з дією на неї певних чинників, що існують незалежно від неї і приводяться в дію іншими людьми і обставинами. Зовнішні мотиви називаються стимулами («стимул» - загострена палиця, якою в давнину поганяли тварин). Стимули можуть бути матеріальними або нематеріальними.

Найпоширенішим матеріальним стимулом є заробітна плата. На додаток до заробітної плати може встановлюватися винагорода працівникам підприємств за підсумками річної роботи з фонду, що утворюється за рахунок прибутку, отриманого підприємством. Розмір винагороди визначається з урахуванням результатів праці працівника і тривалості його безперервного стажу роботи на підприємстві, в організації. Нематеріальні стимули можуть бути виражені у формі заохочення (винагороди) й іноді покарання. Вони не можуть впливати на поточну поведінку, але задають її майбутню лінію, люди добре знають, що їх чекає, якщо вони ставитимуться до виконання своїх обов'язків належним або неналежним чином.

Особливо слід сказати про негативне стимулювання - підкріплення або покарання. Звичайно, його потрібно прагнути всіляко уникати, наприклад, своєчасно усуваючи людину від роботи, якщо її діяльність створює явну небезпеку для інших людей, її самої, ігнорувати небажану поведінку, відволікати від неї, давати доручення, пов'язані з досягненням позитивних результатів, а якщо всі ці заходи не приводять до бажаних результатів - карати.

Для того, щоб від покарання був ефект, воно не повинне розглядатися як помста, здійснюватися відповідно до об'єктивних критеріїв, не впливати на звичайні взаємини, виключати в майбутньому додаткові негативні наслідки (наприклад, нагадування). І матеріальні, і нематеріальні стимули повинні застосовуватися в комплексі на основі раціонального поєднання. Тільки таким чином можна добитися найбільшої ефективності праці працівників організації.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «мотивація». У чому полягає зміст функції мотивації?
2. На яких категоріях базується мотивація?
3. Назвіть основні характеристики діяльності людини, на які можна впливати за допомогою мотивації.
4. Охарактеризуйте етапи мотиваційного процесу.
5. Який зміст процесних теорій мотивації?
6. Система змістовних теорій мотивації. Що спільного і відмінного в теоріях А. Маслоу і К. Альдерфера?
7. Охарактеризуйте складові елементи мотиваційного механізму.
8. Охарактеризуйте і зіставте змістовні й процесуальні теорії мотивації.

Тести

Тест 1

Цінність винагороди працівника організації – це:

1. Передбачення поведінки працівника, який дістав винагороду.
2. Передбачення ставлення працівника до виконання своїх функцій.
3. Передбачення ступеня відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.
4. Передбачення поведінки працівника.

Тест 2

Процесуальні концепції мотивації працівників організації враховують:

1. Групову поведінку людей у процесі виконання своїх функцій.
2. Індивідуальну поведінку людей у процесі виконання своїх функцій.
3. Поведінку окремих працівників у процесі виконання своїх функцій.
4. Поведінку всіх працівників організації.

Тест 3

Теорія мотивації персоналу розглядає дві групи концепцій мотивації:

1. Змістовні й організаційні.
2. Змістовні й процесуальні.
3. Процесуальні й матеріально-грошові.
4. Змістовні й грошові.

Тест 4

Основною формою матеріального стимулювання персоналу організацію є:

1. Премії.
2. Премії і цінні подарунки.
3. Цінні подарунки і заробітна плата.
4. Заробітна плата.

Тест 5

Мотивація базується на:

1. Потребах і самовираженні.
2. Потребах і винагородах.
3. Винагородах і задоволенні окремих людей.
4. Задоволенні всіх людей.

Тест 6

Потреби бувають:

1. Первинні й внутрішні.
2. Внутрішні й вторинні.
3. Первинні, вторинні, внутрішні й зовнішні.
4. Внутрішні й зовнішні.

Тест 7

До первинних потреб відносяться:

1. Психологічні.
2. Фізіологічні.
3. Економічні.
4. Матеріальні.

Тест 8

До прецесійних теорій мотивації не відносять:

1. Теорію очікувань Врума.
2. Теорію Туган-Барановського.
3. Теорію Портера і Лоулера.
4. Теорію справедливості.

Тест 9

Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

1. Влади й причетності.
2. Успіху й влади.
3. Влади, успіху, причетності.
4. Влади і економічної зацікавленості.

Тест 10

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

1. Гігієнічні й економічні.
2. Економічні й психологічні.
3. Гігієнічні й психологічні.
4. Гігієнічні й мотиваційні.

Тест 11

Теорія очікувань базується на:

1. Очікуванні визнання заслуг з боку керівника.
2. Очікуванні появи якоїсь події.
3. Очікуванні підвищення посадового окладу.
4. Очікуванні підвищення.

Тест 12

До зовнішніх потреб відносяться:

1. Зарплата і службове авто.
2. Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
3. Службове авто і кар'єра.
4. Зарплата і додаткова відпустка.

Тест 13

До змістовних теорій мотивації відносяться:

1. Теорія Герцберга і Маслоу.
2. Теорія Туган-Барановського і Маслоу.
3. Теорія Мак-Клелланда і Маслоу.
4. Теорія Туган-Барановського, Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга.

Тест 14

До змістовних теорій мотивації не відносяться:

1. Теорія Мак-Клелланда.
2. Теорія Маслоу.
3. Теорія очікувань Врума.
4. Теорія Туган-Барановського.

Тест 15

До прецесійних теорій мотивації відносяться:

1. Теорія очікувань Врума і Маслоу.
2. Теорія очікувань Врума, теорія справедливості, прецесійна теорія Портера і Лоурела.
3. Теорія Туган-Барановського.
4. Теорія Маслоу.

Тест 16

Що слід розуміти під терміном "потреба"?

1. Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.
2. Відчуття нестачі чого-небудь.
3. Відчуття психологічної нестачі чого-небудь.
4. Відчуття фізіологічної та матеріальної нестачі чого-небудь.

Тест 17

Які основні групи мотивів до праці виділив український вчений В. Підмарков?

1. Забезпечення та визнання.
2. Визнання та престиж.
3. Забезпечення, визнання, престиж.
4. Забезпечення та престиж.

Тест 18

Як слід розуміти мотиви престижу?

1. Намагання працівника зайняти найвищу посаду в організації.
2. Намагання працівника реалізувати свою соціальну роль, взяти участь у суспільно значущій роботі.
3. Намагання працівника отримувати високу зарплату.
4. Намагання працівника взяти участь у суспільній роботі.

Тест 19

Коли історично виникли питання мотивації праці?

1. З часів виникнення грошей.
2. З часів виникнення організацій.
3. З часів виникнення керівника організації.
4. З часів зародження організованого виробництва.

Тест 20

Які основні групи потреб виділив український вчений Туган-Барановський?

1. Фізіологічні й альтруїстичні.
2. Статеві й фізіологічні.
3. Фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти й потреби, альтруїстичні.
4. Фізіологічні й симптоматичні.

Тест 21

Що є основною мотивацією праці в японських корпораціях?

1. Отримання високих матеріальних винагород.
2. Гармонізація між працею і капіталом.
3. Визнання заслуг.
4. Постійне підвищення кваліфікації персоналу.



2.4. Контроль як загальна функція менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Контроль - одна з найважливіших функцій менеджменту
2. Контроль - це процес виявлення і вирішення проблем
3. Основна причина необхідності здійснення контролю
4. Основні принципи контролю
5. Елементи адміністративного контролю

Ключові терміни і поняття

- П'ять основних складових контролю
- Контроль - багатоаспектне поняття
- Бюджетний контроль
- Адміністративний аудит
- Статистичне спостереження



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ТЕМИ

Контроль - одна з найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає можливість керівнику стежити за ходом виконання прийнятих рішень і вносити необхідні корективи. Він потрібен для того, щоб бути впевненим в ефективній діяльності організації. Але сама функція контролю - це поняття неоднозначне, тому що охоплює широке коло видів діяльності.

Контроль - це процес виявлення і вирішення проблем, які виникли, та усунення помилок, коли вони ще не призвели до негативних наслідків. Контроль забезпечує досягнення головної мети організації і може використовуватися для стимулювання її успішної діяльності. Контроль має бути всеосяжним, кожний менеджер повинен вважати його невід'ємною частиною своїх обов'язків. Контроль - важливий елемент процесу управління, ефективний механізм оцінки його впливу на успішне здійснення завдань підприємства. Всі інші функції менеджменту - організацію, планування і мотивацію - слід розглядати в нерозривному зв'язку з контролем.

Основна причина необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація зобов'язана мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації, стануть необоротними.

Контроль покликаний усіляко підтримувати все те, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, він відповідає на запитання: «Наскільки ми просунулися на шляху до поставлених цілей?». Керівництво організації одержує можливість визначити, які саме напрямки діяльності організації найбільш ефективно сприяли досягненню загальних цілей.

Керівники починають здійснювати функцію контролю з того моменту, як вони визначили цілі, задачі та напрямки діяльності організації. Без контролю починається хаос і зусилля людей стають неможливими. Це й дало

підставу Пітеру Друкеру стверджувати, що контроль і визначення напрямку діяльності - це синоніми.

Умови, в яких працює і приймає рішення керівник, характеризуються невизначеністю: змінюються закони, соціальні цінності, технології, умови конкуренції тощо. Для того щоб підготуватися і правильно відреагувати на ці зміни, організації потрібен особливий механізм впливу на ці чинники. Крім того, люди, які працюють в організації, теж є джерелом невизначеності, їх не можна запрограмувати на виконання завдань, менеджери не вміють програмувати відповідну реакцію робітників на введення нових інструкцій, делегування повноважень. Тільки контроль дозволяє керівникові впевнитися, що люди діють так, як треба. Таким чином, функція контролю забезпечує можливість своєчасно виявляти складні проблеми в організації спільної діяльності, а також через систему зворотного зв'язку дозволяє керівнику впевнитися, що підлеглий правильно зрозумів завдання.

Процеси управління відбуваються в умовах, коли визначаються норми й стандарти діяльності. Стандарти характеризуються наявністю певних обмежень, в яких виконується робота, і конкретного критерію, по відношенню до якого можна оцінити виконання роботи. Стандарти обов'язково відображають цілі і стратегію організації, які постійно змінюються і коригуються. Тому стандарти також необхідно змінювати. Таким чином, правильно організований контроль направлений на виявлення ситуацій, які призводять до зміни стандартів.

Організації змушені працювати в умовах стандартів, обмежень, примушування, що викликає негативне ставлення до контролю і навіть опір з боку виконавців. Але зводити контроль лише до обмежень - значить випустити з уваги основне завдання управління: контроль - процес забезпечення організацією своїх цілей. Створення ефективної організації контролю забезпечує зниження опору з боку працівників організації. Він є об'єднуючим фактором діяльності контролюючих і контрольованих осіб.

Контроль необхідний і для підтримки успіху організації при визначенні тих напрямків діяльності, які сприяють досягненню цілей. Визначаючи успіхи і поразки, організація отримує можливість адаптуватися до динамічних вимог зовнішнього середовища, забезпечити високі темпи просування до встановлених цілей.

Таким чином, функція контролю в організації включає:

1. Моніторинг зовнішнього середовища організації - визначаються фактори, які суттєво впливають на організацію або які важливі для визначення стратегії.

2. Контроль ефективності діяльності організації життєво необхідний для виживання і успіху організації. Він здійснюється за допомогою критеріїв ефективності діяльності, які пов'язують результати і витрачені ресурси.

Контроль досягнення цілей проводиться шляхом визначення фактичних значень параметрів і їх порівняння із запланованими. Визначаються відхилення і їх допустимість.

Контроль внутрішнього середовища організації - перевірка грамотності цілепокладання на основі аналізу прийнятих рішень. Контролюється проведення операцій і дотримання технологій. Аналізується ефективність організаційних структур. Особливу увагу приділяють оцінці ефективності менеджменту в зв'язку з його впливом на поведінку людей в організації.

Виявлення резервів формально не входить у функцію контролю, але здійснюється за його допомогою.

Об'єктивна обумовленість і необхідність реалізації даної функції менеджменту визначається такими чинниками: складністю технологічних процесів в організації, невизначеністю середовища, динамізмом науково-технічного розвитку, ймовірністю виникнення кризових ситуацій, особливістю глобалізації, доцільністю підтримки успішних програм, тиском з боку конкурентів, боротьбою за ринки збуту товарів тощо.

Контроль - багатоаспектне поняття. Існують різні його визначення. Так, К. Маркс вважав, що контроль - це функція безпосереднього і постійного нагляду. Р. Акофф додає, що контроль - це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Більшість словників визначають «контроль» як регулювання, утримання в певних межах, прояв влади. Тлумачення поняття «контроль» залежать від об'єкта контролю. Об'єктами контролю є: місія організації, цілі і стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи й окремі виконавці.

У процесі еволюційного розвитку системи організаційного контролю сформувався і міцно увійшов до теорії і практики сучасного менеджменту такий новий напрям контрольної діяльності, як контролінг.

Є.А. Смирнов визначає контроль як сукупність усіх форм контрольної діяльності, покликаної об'єктивно і якісно проаналізувати і оцінити роботу організації для її розвитку або вдосконалення, виходячи з поставлених цілей.

При цьому він виділяє чотири складових контролінгу, а саме:

- *адміністративний контроль;*
- *технологічний контроль;*
- *ревізія;*
- *функціональний, комплексний і системний аудит.*

На наш погляд, подібний підхід до класифікації основних напрямів контролінгу не зовсім коректний з наступних підстав. По-перше, ревізія (тобто документальна перевірка фінансово-господарської діяльності організації) і аудит (тобто документальна перевірка даних про відповідну професійну діяльність, що встановлює рівень їх відповідності певним критеріям, нормам і стандартам) є швидше інструментами або методами здійснення контролінгу, а ніяк не його напрямками.

По-друге, оскільки в системі управління можна виділити дві підсистеми - керовану і таку, що управляє, то і в організаційному контролінгу

доцільно виділити два напрями, що охоплюють діяльність двох вищеназваних підсистем.

Таким чином, в системі контролінгу сучасної організації можна виділити два напрями: адміністративний контроль і виконавчий контроль.

Під адміністративним контролем слід розуміти всі види діяльності, направленої на отримання інформації про ефективність функціонування і поточний стан системи організації, що управляє. Тоді виконавчий контроль припускає здійснення всіх видів діяльності за оцінкою поточного стану і ефективності функціонування керованої системи організації.

Основна мета контролінгу полягає в своєчасному отриманні інформації про те, чи були досягнуті поставлені цілі й виконані завдання. При цьому важливо, щоб всі системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення фактичних показників від планових. Це дозволить вчасно вносити відповідні корективи до процесу функціонування організації.

Практика сучасного менеджменту свідчить, що більшість висококваліфікованих фахівців є людьми творчими й відповідальними. Такі працівники не виносять дріб'язкової опіки, коли керівник контролює кожен їх дію. Вони вважають за краще самостійно виявляти свої помилки і виправляти їх, добиваючись при цьому високих результатів. Тому основу сучасного організаційного контролінгу складає концепція «контролю у виняткових випадках». Застосування вказаної концепції у практиці управління організацією дозволяє уникнути рутинної оцінки діяльності працівників організації, виховати в них уміння і бажання працювати самостійно і «на совість». Це дозволяє керівництву організації досягти відразу дві важливі мети: по-перше, підвищити якість і ефективність діяльності організації, по-друге, задовольнити потребу співробітників у пошані й самовираженні.

Принципи контролю спираються на чотири складових, що дозволяють керівникові організації визначити що, коли і де контролювати, а також хто повинен здійснювати контроль.

Принцип ключових елементів контролю виходить з положення, згідно з яким стандарти є елементом планування.

Контроль може бути значно полегшений, якщо керівництво організації виділить невелике число основних (ключових) елементів (показників, критеріїв) і приділятиме їм велику частину своєї уваги. Принцип місця контролю полягає в тому, щоб керівник організації з'ясував, у яких структурних підрозділах організації відбуваються дії, що мають вирішальне значення для досягнення цілей функціонування. Найчастіше контроль здійснюється від вищих рівнів керівництва організацією, що неминуче веде до зниження його ефективності. У разі ж здійснення контролю в місцях виконання конкретних робіт керівник може швидко отримати від одних виконавців необхідну інформацію і тут же переадресувати її іншим виконавцям, завдяки чому контроль стає швидшим і ефективнішим.

Принцип дотримання термінів контролю дозволяє ефективніше і своєчасно використовувати отриману в процесі виконання контрольної діяльності інформацію і швидко реагувати на зміни, що відбуваються. Принцип самоконтролю полягає в наданні працівникам фірми можливості самим оцінювати результати власної діяльності й своєчасно вносити до неї необхідні корективи. У системі адміністративного контролю будь-якої організації можна виділити три тісно взаємозв'язаних елементи, а саме:

- *встановлення стандартів стану і функціонування керованої системи;*
- *оцінка поточного стану системи, що управляє, і процесів, що відбуваються в ній, щодо виявлення можливих відхилень;*
- *усунення виявлених відхилень, тобто приведення системи, що управляє, у стан, відповідний встановленим стандартам.*

Розглянемо перелічені вище елементи адміністративного контролю детальніше. Стандарти стану і функціонування системи управління

розробляються в процесі організаційної регламентації і є основними критеріями адміністративного контролю. Розробка організаційних (адміністративних) стандартів включає два етапи:

- *визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка оцінних шкал;*
- *розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для здійснення контрольних вимірів.*

Виходячи з того, що суцільним контролем адміністративної діяльності є досить трудомісткий процес, керівництво організації, як правило, використовує вибіркові методи виконання контрольної діяльності. У системі вибіркового контролю звичайно застосовують такі показники:

- *кількість виконаних операцій;*
- *швидкість виконання конкретних операцій;*
- *кількість обробленої документації;*
- *витрати робочого часу;*
- *якість управлінської праці (число помилок);*
- *економічна або соціально-психологічна ефективність управлінської праці.*

У системі адміністративного контролю особливо важливо правильно розробити методи кількісної оцінки контрольованих показників. Легко можна оцінити значення тих показників, які виражені в якому-небудь єдиному еквіваленті, наприклад, кількість обробленої документації або швидкість виконання управлінських операцій (час витрачається на ухвалення і реалізацію управлінських рішень).

Об'єктивні труднощі виникають у процесі оцінки якісних показників, таких як психологічна обстановка в колективі або рівень іміджу керівника і організації в цілому. Для встановлення значень таких показників застосовують методи експертних оцінок. Оцінка поточного стану системи

управління організації включає збір необхідної інформації, а також її узагальнення, обробку і аналіз. Для збору і узагальнення інформації, необхідної для здійснення адміністративного контролю, в організації створюють спеціальні системи спостереження. Вони підрозділяються на два види: візуальні й автоматизовані. Збір даних проводиться за допомогою встановлення в ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних точок, в яких і здійснюється вимір контрольованих показників. Кількість і схема розташування таких точок визначаються трудомісткістю і складністю операції або процесу, що є об'єктами адміністративного контролю.

Для деяких видів робіт така оцінка здійснюється просто. Хронометраж конкретних процесів дозволяє з достатньою точністю визначити кількість часу, що витрачається на виконання конкретної роботи. Наприклад, оцінити продуктивність роботи оператора персонального комп'ютера можна відповідно до кількості ударів по клавішах протягом робочого дня. Крім того, можна вивести абсолютні або відносні показники кількості помилок і відмов у роботі протягом певного часу.

На інших видах робіт, де неможливо точно визначити кількість досконалих дій, необхідно використовувати інші методи оцінки. Зібрану інформацію порівнюють зі встановленими стандартами, щоб зробити висновок про відповідність реальних значень контрольованих показників нормативним.

Усунення виявлених відхилень може здійснюватися декількома способами:

- *модифікація цілей;*
- *внесення змін і коректив до планових завдань;*
- *реструктуризація системи управління організації (перерозподіл повноважень і відповідальності, перепідготовка кадрів і т. д.).*

Механізмом адміністративного контролю є сукупність інструментів, використовуваних для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі

управління організації. Основними інструментами адміністративного контролю є бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичне спостереження, особисте спостереження, доповіді й наради. Бюджетний контроль використовують для отримання вичерпної інформації про доходи і витрати організації. Бюджетом є складений у грошовому вираженні основний план розподілу і використання фінансових ресурсів організації.

Бюджети служать еталоном фінансової діяльності організації і використовуються для перевірки відповідності фактичних фінансових результатів діяльності організації запланованим показникам.

Адміністративним аудитом є сукупність контрольних дій, що дозволяють отримати об'єктивну і своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації.

Адміністративний аудит дає керівникові можливість правильно використовувати фінансові, матеріальні, енергетичні й людські ресурсів, виділені для створення і функціонування системи управління організації.

Статистичне спостереження може бути використане для того, щоб визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані складають для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було допущено помилок.

Перевага статистичного контролю полягає в тому, що відхилення від норми можуть бути легко встановлені за допомогою простого порівняння показників. Складність при цьому полягає в необхідності обробки значних обсягів інформації. Статистичні дані можуть самі по собі служити підсумковим показником контрольної діяльності, але найчастіше вони служать інформаційною базою для ухвалення управлінських рішень.

Окремі аспекти функціонування системи управління організації неможливо піддати кількісному вимірюванню. У цьому разі єдиним способом здійснення контролю є особисте спостереження керівника.

Перевага вказаного способу полягає в тому, що він дає змогу отримати інформацію «з перших рук», а недолік - в тому, що на це йде дуже багато часу. В окремих випадках дієвим інструментом адміністративного контролю можуть служити доповіді співробітників і нижчестоящих керівників. Доповіді можуть бути інформативними (містять тільки фактичну інформацію без коментарів) або аналітичними (містять аналіз зібраної інформації). Якщо в доповідях міститься інформація про відхилення від встановлених стандартів, то такі доповіді називаються доповідями про відхилення від норми.

За способом формалізації доповіді можуть бути усними, письмовими, електронними. Усні доповіді характеризуються високим ступенем оперативності і застосовуються в тих випадках, коли необхідно повідомити або про повсякденних малозначних подіях, або про несподівані серйозні відхилення. Письмові доповіді доцільно застосовувати для здійснення рутинного контролю протягом тривалого періоду часу. Електронна форма доповіді застосовується у випадках, коли контролююча і контрольована особи знаходяться на значній відстані одна від одної. Обов'язок складання доповіді звичайно покладається на керівника робочої групи або іншого структурного підрозділу. У системі адміністративного менеджменту часто застосовують формалізовані системи контролю, коли чітко розроблені методика складання доповіді і порядок передачі його вищестоящому керівництву.

Будь-яка доповідь повинна містити інформацію про:

- *ідентифікацію, час виникнення і ступінь виявленого відхилення від норми;*
- *можливі причини виникнення відхилення;*
- *аналіз наслідків відхилення;*
- *рекомендації щодо усунення відхилення.*

Разом з доповідями важливу роль в системі оперативного контролю організації відіграють наради. Вони дозволяють уникнути зайвих витрат

робочого часу на складання об'ємних письмових звітів і дають керівникові групи можливість швидко отримати достовірну оперативну інформацію. Наради можуть бути корисні для оцінки таких важливих нематеріальних чинників, як психологічна атмосфера в колективі або стан іміджу організації.

До всіх систем контролю незалежно від їх вигляду ставляться певні вимоги, дотримання яких є невід'ємною умовою ефективності їх функціонування. До таких умов відносяться наступні:

- *система контролю повинна відповідати цілям, завданням і планам організації;*
- *система контролю повинна бути зрозумілою і прийнятою керівниками всіх рівнів управління організації;*
- *система контролю повинна бути економічна, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів при мінімальних витратах;*
- *система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення;*
- *система контролю повинна бути гнучкою, тобто володіти здатністю швидко пристосовуватися до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.*

Управлінський облік

Управлінський облік є системою комплексного обліку витрат і доходів, нормування, контролю і аналізу. Вказана система призначена для збору, узагальнення, інтерпретації і аналізу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Зміст і характер управлінського обліку визначаються цілями організації. У будь-який момент вони можуть бути змінені вольовим рішенням адміністрації залежно від завдань, поставлених перед керівниками внутрішніх структурних підрозділів. У той же час основне призначення адміністративного обліку завжди залишається незмінним. Воно полягає у взаємоузгодженні процесу управління з обліковими процесами в організації.

Як *предмет управлінського обліку* в найбільш загальному вигляді виступає сукупність усіх об'єктів, які беруть участь в процесі управління діяльністю організації. Об'єкти адміністративного обліку можна умовно розділити на дві групи. До першої групи відносяться виробничі ресурси організації. До складу другої групи входять всі господарські процеси, що протікають усередині організації.

Виробничими ресурсами організації є:

- *основні фонди (тобто засоби праці);*
- *нематеріальні активи;*
- *матеріальні ресурси (предмети праці).*

До господарських процесів, що є об'єктами адміністративного обліку, відносять наступні види діяльності:

- *постачальницько-заготівельна;*
- *виробнича;*
- *фінансово-збутова;*
- *організаційна.*

Методом управлінського обліку називається вся сукупність різних прийомів і способів, за допомогою застосування яких кількісні характеристики об'єктів управлінського обліку відбиваються в інформаційній системі організації.

Метод управлінського обліку включає такі елементи:

- *документування;*
- *інвентаризація;*
- *угруповання і узагальнення контрольних рахунків;*
- *нормування;*
- *планування;*
- *лімітація;*
- *контроль;*
- *аналіз.*

Розглянемо зміст перелічених вище елементів детальніше. Документуванням є створення первинних документів і машинних носіїв інформації, що гарантують адміністративному обліку достатньо повне віддзеркалення виробничо-господарської діяльності підприємства. Основним джерелом інформації для адміністративного обліку є первинний облік. Комплексний підхід до організації первинного обліку дозволяє:

1. Здійснювати оперативне планування і контроль ходу виробництва;
2. Пов'язувати завдання оперативного обліку між собою і із завданнями календарного планування;
3. Здійснювати контроль використання матеріальних і трудових ресурсів;
4. Підвищити ефективність складського обліку.

Цим же цілям служить оперативний облік в організації. Інвентаризація - це спосіб визначення фактичного стану об'єкта адміністративного обліку, а також виявлення окремих відхилень стану вказаного об'єкта від облікових даних. Інвентаризація сприяє забезпеченню збереження матеріальних цінностей організації, дозволяє контролювати їх використання і підтверджувати повноту і достовірність облікової інформації. Угрупування і узагальнення контрольних рахунків є одним із способів адміністративного обліку, який дозволяє накопичувати і систематизувати інформацію про об'єкт за певними ознаками. Головними ознаками угруповання об'єктів адміністративного обліку є:

1. Специфіка виробничої діяльності організації;
2. Технологічна і організаційна структура підприємства;
3. Організація управління;
4. Цільові функції системи управління.

Контрольними рахунками є підсумкові рахунки, за якими проводяться записи підсумкових сум фінансово-господарських операцій облікового періоду. Система контрольних рахунків, по суті, є основною сполучною

ланкою між управлінським і фінансовим обліком. Планування складає безперервний замкнутий циклічний процес, направлений на приведення у відповідність можливостей підприємства з умовами ринку. Воно нерозривно пов'язане з вирішенням майбутніх проблем організації і засноване на використанні методу вибору альтернативних управлінських вирішень загального і приватного характеру. Нормуванням є процес наукового розрахунку оптимальних норм і нормативів, направлений на забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів організації. Комплекс норм і нормативів, вживаних в конкретній організації, утворює так зване нормативне господарство вказаної організації. Без нормативного господарства неможливі організація і нормальне функціонування будь-якої системи адміністративного обліку. Лімітація заснована на системі норм запасів і витрат матеріальних ресурсів і є першим ступенем контролю за матеріальними витратами організації. Стосовно господарської діяльності організації ліміт - це норма витрати ресурсів на виготовлення одиниці продукції, закріплена в технологічній документації. Важливу роль в системі способів адміністративного обліку відіграє аналіз. Аналізу піддається вся виробничо-господарська діяльність організації і її структурних підрозділів, виражена в економічних показниках. Вибір таких показників визначається цілями і можливостями системи управління. У процесі аналізу виявляються взаємозв'язку і взаємозалежності між окремими підрозділами організації, що встановлюються у процесі виконання планових завдань, а також визначаються різні відхилення від заданого режиму функціонування і причини появи вказаних відхилень.

Контроль - завершальний етап планування і аналізу. На цьому етапі періодично здійснюється фіксація стану об'єктів адміністративного обліку в задані моменти часу. Основу системи контролю складає зворотний зв'язок, що дає необхідну інформацію для виконання контрольної діяльності. Практична реалізація адміністративного обліку здійснюється на основі застосування ряду основоположних принципів, до яких належать:

1. Принцип безперервності діяльності підприємства;
2. Принцип використання єдиних для планування і обліку одиниць вимірювання;
3. Принцип оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства;
4. Принцип спадкоємності й багатократного використання первинної і проміжної інформації в цілях управління;
5. Принцип формування системи показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків між рівнями управління;
6. Принцип застосування бюджетного (кошторисного) методу управління запасами і витратами;
7. Принцип повноти, покликаний забезпечити наявність вичерпної інформації про об'єкти адміністративного обліку;
8. Принцип періодичності, що дозволяє відображати виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою.

Ці принципи визначають зміст основних функцій адміністративного обліку, до числа яких входять:

1. Забезпечення необхідною інформацією керівників усіх рівнів управління;
2. Формування інформації, необхідної для здійснення комунікаційних зв'язків між рівнями управління і структурними підрозділами організації;
3. Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому;
4. Перспективне планування і координація розвитку підприємства в майбутньому на основі аналізу фактичних результатів діяльності підприємства.

Основними показниками, що характеризують поточний стан системи адміністративного обліку організації, є обсяг інформації, поставлені цілі, критерії і засоби досягнення цих цілей, склад основних елементів системи і

характер їх взаємодії. За широтою охоплення інформації розрізняють системи систематичного і проблемного обліку, а також повні системи, що припускають одночасне використання двох вищеназваних видів адміністративного обліку. Систематичним обліком є фінансовий облік витрат на виробництво з його регламентацією за складом витрат, способами реєстрації, ідентифікації і угруповання. До елементів систематичного обліку входять:

1. Вимірювання і оцінка витрат з придбання і використання виробничих ресурсів;
2. Контроль процесів постачання, виробництва і реалізації в натуральних одиницях вимірювання;
3. Угруповання витрат за статтями і елементами;
4. Внутрішня і зовнішня звітність.

У процесі проблемного обліку формується інформація про економічну, технологічну, конструкторську і організаційну підготовку виробництва; про ціни й обсяги реалізації продукції; про управління виробничими запасами і раціоналізацію витрачання виробничих ресурсів.

Дані проблемного обліку використовують в таких цілях:

- *планування і прогнозування витрат і доходів;*
- *аналіз витрат і доходів виробництва;*
- *оцінка діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому за критерієм величини витрат і доходів;*
- *ухвалення багатоваріантних управлінських рішень в області виробництва і збуту;*
- *розробка моделей управління запасами і витратами.*
- *за ступенем взаємозв'язку між фінансовим і управлінським обліком розрізняють дві системи управлінського обліку: моністичну і автономну.*

Моністичними є інтегровані системи управлінського обліку, що об'єднують систематичний і проблемний облік на основі прямого і

зворотного зв'язку рахунків бухгалтерського обліку. Автономні системи управлінського обліку утворюються в результаті відособленого формування систем систематичного і проблемного обліку. При цьому зв'язок між фінансовим і управлінським обліком здійснюється за допомогою застосування так званих парних контрольних рахунків одного і того ж найменування. За оперативністю обліку витрат на виробництво (функціонування) виділяють систему обліку фактичних витрат і систему обліку стандартних (нормованих) витрат. Залежно від повноти включення витрат у собівартість виділяють системи обліку повних і приватних витрат. Застосування системи обліку повних витрат припускає розділення всіх витрат організації на прямі й непрямі. Сума двох вищеназваних груп повністю включається у собівартість продукції. У процесі функціонування системи приватних витрат здійснюється відбір окремих елементів витрат прямого характеру, що включаються в собівартість окремих видів продукції. Витрати, визначувані в такий спосіб, знаходяться в безпосередній залежності від величини обсягу виробництва, тому їх прийнято називати змінними витратами. Калькуляція змінних витрат включає тільки виробничі витрати, пов'язані з випуском певних видів продукції.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «контроль виконання».
2. Яку роль виконує контроль? Назвіть його функції і завдання.
3. Назвіть основні типи контролю з погляду часу їхнього здійснення.
4. На які етапи розподіляється процес контролю?
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?
6. Чому формування бюджету таке важливе для процесу контролю?
7. Охарактеризуйте ефективний контроль.
8. Що являє собою система управлінського контролю?
9. Чому контроль є основним інструментом управління в сучасних умовах?
10. Назвіть сучасні тенденції розвитку контролю.

Тести

Тест 1

Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які безвідповідально ставляться до своїх обов'язків.
2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідні заходи.
3. Щоб виконавці боялися і добре їх виконували.
4. Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

Тест 2

Коли здійснюється попередній контроль в організації?

1. У період виконання запланованих робіт.
2. До фактичного початку виконання певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. У період виконання окремих робіт.

Тест 3

Коли здійснюється поточний контроль в організації?

1. У ході проведення певних робіт.
2. Після виконання певних робіт.
3. До фактичного початку виконання певних робіт.
4. У ході проведення і виконання всіх запланованих робіт.

Тест 4

Коли здійснюється заключний контроль в організації?

1. До фактичного початку виконання робіт.
2. У ході проведення певних робіт.
3. Після виконання запланованих робіт.
4. У ході проведення і після виконання всіх робіт.

Тест 5

До форм і методів контролю відносяться:

1. Аналіз і ревізія.
2. Аналіз, перевірка, ревізія, обстеження тощо.
3. Ревізія і обстеження.
4. Перевірка і обстеження.

Тест 6

Основними завданнями контролю є:

1. Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.
2. Забезпечення досягнення місії і цілей організації.
3. Забезпечення досягнення запланованого прибутку.
4. Забезпечення постійного розвитку організації.

Тест 7

Які існують види контролю?

1. Попередній і заключний.
2. Попередній і поточний.
3. Поточний і заключний.
4. Попередній, поточний і заключний.

Тест 8

Як реалізується попередній контроль?

1. Через встановлені правила.
2. Через поведінку людей.
3. Через відповідні процедури.
4. Через правила, процедури, поведінку тощо.

Тест 9

Контроль має бути:

1. Об'єктивним і гласним.
2. Гласним і дійовим.
3. Об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним і гласним.
4. Ефективним.

Тест 10

Для зменшення потреб у контролі доцільно:

1. Створювати організаційні й соціально-психологічні передумови для персоналу.
2. Створювати відповідні соціальні передумови для персоналу.
3. Створювати відповідні організаційні умови для персоналу.
4. Постійно удосконалювати систему стимулювання праці персоналу.

Тест 11

Контроль – це:

1. Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.
2. Вид людської діяльності.
3. Спостереження за роботою персоналу організації.
4. Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

Тест 12

Хто має здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом?

1. Спеціалісти.
2. Робітники.
3. Керівники.
4. Окремі керівники.

Тест 13

Як здійснюється поточний контроль в організації?

1. Шляхом заслуховування працівників організації на виробничих нарадах.
2. Шляхом спостереження за роботою працівників.
3. Через систему зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами.
4. Шляхом доповідей на зборах і нарадах.



2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Регулювання як система відносин
2. Регулювання як явище
3. Основні завдання процесу регулювання
4. Системи саморегулювання
5. Система свідомого, цілеспрямованого регулювання
6. Цілеспрямоване регулювання діяльності організації

Ключові терміни і поняття

- Ефективність системи саморегулювання
- Конструктивні (або позитивні) цілі
- Деструктивні (або негативні) цілі
- Система свідомого цілеспрямованого регулювання діяльності організації



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Більшість сучасних дослідників визначають регулювання як систему відносин, що забезпечують підтримку або зміну економічних явищ і їх зв'язків.

Регулювання як явище властиве будь-якій колективній людській діяльності. Воно виникає разом з виробничою кооперацією і прогресує в міру поглиблення функціонального розподілу праці. Потреба в регулюванні є об'єктивним чинником, оскільки не залежить від характеру виконуваної діяльності і специфіки міжособових взаємин. Залежно від вищеназваних чинників можуть змінюватися тільки форми й методи регулювання, а потреба в його здійсненні присутня завжди.

Основним завданням процесу регулювання є усунення відхилень від заданого режиму функціонування організації. У системі здійснення функції регулювання можна виділити дві постійно взаємодіючі підсистеми, а саме:

- *систему саморегулювання;*
- *систему свідомого, цілеспрямованого регулювання.*

Якщо дія першої підсистеми заснована на ініціативі працівників організації, то друга є наслідком вираження волі керівників. Основною відмінною особливістю вказаних систем є те, що саморегулювання може зачіпати лише процес виконання планового завдання, тоді як цілеспрямоване свідоме регулювання може включати внесення коректив і до самопланового завдання, і в хід його виконання.

Слід зазначити, що ефективність системи саморегулювання діяльності організації багато в чому залежить від того, наскільки коректно сформульована мета вказаної діяльності. У цьому сенсі великого значення набуває такий чинник, як якісна оцінка мети організації. При здійсненні подібної оцінки основним завданням менеджера є визначити, конструктивна або деструктивна поставлена перед організацією мета.

Конструктивні (або позитивні) цілі характеризуються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому і гармонійному розвитку всіх елементів організаційної системи. Деструктивні (або негативні) цілі, навпаки, направлені на розчленовування організації, тобто на ліквідацію окремих її елементів або наділення таких елементів повноваженнями і функціями, що суперечать цілям і завданням всієї організації. При цьому слід мати на увазі, що часто одна і та ж управлінська мета або завдання може бути сформульоване конструктивним і деструктивним чином. Розглянемо це на простому прикладі.

Допустимо, що на одній з виробничих ділянок підприємства останнім часом різко зросла частка браку в загальному обсязі продукції, що випускалася. Керівникові підприємства необхідно виправити положення, сформулювавши певну мету (вказівка) для начальника названої ділянки. Як вже наголошувалося, така мета може бути сформульована в двох варіантах: конструктивному і деструктивному. Розглянемо спочатку другий варіант, при якому мета матиме приблизно наступний зміст: «вжити заходи до зниження рівня браку (тобто позбутися від браку)».

Чому даний варіант формулювання мети є деструктивним? Та тому, що вимагає від керівника підрозділу усунення невід'ємного елемента підлеглого йому підрозділу. Адже загальновідомо, що брак є невід'ємною частиною будь-якого виробництва. Крім того, усунути брак можна різними способами. З одного боку, можна удосконалити технологію виробництва або підвищити рівень кваліфікації працівників, а з іншого - просто відмовитися від випуску продукції. І в тому, і в іншому випадку мета буде досягнута.

Зрозуміло, в наведеному прикладі поставлена мета елементарна і будь-який середньостатистичний працівник самостійно зможе скоректувати її у своїй свідомості і зробити адекватні дії. Проте у випадках, коли мова йде про здійснення складних глобальних програм, таких як освоєння нових ринків, розробка принципово нових видів продукції і т. п., підлеглі не завжди зможуть правильно зрозуміти сенс вимог керівника. Наприклад, якщо при освоєнні

нового ринку збуту керівник організації поставить перед своїми підлеглими завдання мінімізувати негативну дію конкуруючих фірм, то з чисто психологічної точки зору основна частка зусиль виконавців буде направлена не на підвищення конкуренто-спроможності компанії, а на вивчення діяльності фірм-конкурентів і розробку способів завдання їм шкоди. Очевидно, що такі дії організації на новому ринку рано чи пізно неминуче викличуть аналогічну реакцію у відповідь.

Таким чином, ставлячи перед підлеглими деструктивні цілі, керівник заздалегідь закладає у програму їх дій потенційну можливість спричинення шкоди організації. Чим більше ставиться деструктивних цілей перед працівниками, тим частіше потрібне регулююче втручання керівника у процес виконання виробничих завдань. Вищевикладене свідчить про те, що будь-який керівник у процесі своєї діяльності повинен уникати постановки підлеглими деструктивних цілей, віддаючи явну перевагу конструктивним. У нашому першому прикладі конструктивне формулювання мети може звучати таким чином: «підвищити рівень якості продукції, що випускається». Така мета також може бути досягнута різними способами, але всі вони неминуче будуть направлені на удосконалення діяльності організації і її окремих елементів, а не на їх руйнування, як в першому випадку.

Тепер кілька слів про систему свідомого цілеспрямованого регулювання діяльності організації. Якщо ефективність системи саморегулювання визначається якістю формулювання мети, то для нормального функціонування системи свідомого цілеспрямованого регулювання необхідна наявність добре налагодженого зворотного зв'язку. Завдяки наявності зворотного зв'язку суб'єкт управління може завжди мати в своєму розпорядженні повну й достовірну інформацію про хід виконання його вказівок і своєчасно вносити необхідні корективи як у процес функціонування, так і в зміст виробничих завдань. Процес функціонування

системи свідомого цілеспрямованого регулювання діяльності організації включає три етапи:

Перший етап полягає у формулюванні виробничого (робочого) завдання і доведенні його змісту до виконавців. На другому етапі здійснюється виконання отриманого завдання і складається звіт (або регулярні звіти) про хід робіт і відхилення, що виникають при цьому. Суть третього етапу полягає в аналізі суб'єктом управління отриманої у звітах інформації, розробці на основі вказаного аналізу програм регулюючої дії і доведенні змісту цих програм до виконавців. Функціонування системи регулювання діяльності будь-якої організації, незалежно від форми власності і цілей діяльності, можливо лише за умови гармонійної і злагодженої взаємодії двох її підсистем.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Що означає функція регулювання в менеджменті
2. Як регулювання впливає на якість управлінського рішення менеджера?
3. Як за допомогою регулювання удосконалюються процеси в організації
4. Назвіть основні види регулювання
5. Визначіть сутність економічного регулювання
6. Сутність соціального регулювання



2.6. Методи менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Поняття «метод»
2. Зміст методів менеджменту
3. Методи менеджменту
4. Мотивація виконавця

Ключові терміни і поняття

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Управління - специфічний вид трудової діяльності2. Поняття «метод»3. Мотиваційне управління4. Економічні методи управління5. Організаційно-розпорядчі методи управління6. Соціально-психологічні методи управління |
|--|



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

У процесі менеджменту використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати, цілеспрямувати й ефективно організувати виконання функцій менеджменту, етапів процедур і операцій по прийняттю рішень. У сукупності вони виступають як методи менеджменту - способи здійснення управлінської діяльності для постановки і досягнення цілей.

У літературі використовується широке визначення поняття «метод» - він трактується як технічний захід, інструмент або процедура, що має суттєве значення для успішного вирішення завдання. В широкому значенні до методів відносять заходи або сукупність заходів, які використовує людина в будь-якій діяльності, це спосіб досягнення мети або вирішення конкретного завдання.

Управління - специфічний вид трудової діяльності, тому метод управління можна розглядати в двох аспектах. По-перше - це сукупність заходів впливу на об'єкт управління, тобто метод показує, яким способом треба користуватися для досягнення цілей організації. По-друге, метод виступає способом здійснення управління як особливого виду діяльності. У такому випадку він розкриває спосіб розробки інструментарію, за допомогою якого можна впливати на об'єкт для досягнення цілей.

До методів управління відносять способи й засоби, які забезпечують:

- *вирішення функціональних завдань управління, процес підготовки і прийняття управлінського рішення. Ці методи використовують для вирішення завдань управління, які входять до складу функцій, що впливають на об'єкт. До таких функцій належать планування, контроль і облік, аналіз. Ці функції безпосередньо не впливають на поведінку людини. Вони тільки розробляють інструментарій, за допомогою якого керівник може впливати на підлеглого;*

- *вирішення завдань управління, безпосередньо пов'язаних з прийняттям управлінських рішень. Це методи прямого впливу на людину, під їх дією змінюється характер її діяльності. Ці завдання відповідають функціям організації, стимулювання і регулювання;*
- *процес впливу керівника на підлеглого за допомогою системи влади й лідерства.*

Зміст методів виявляється через особливості прийомів і способів впливу. Головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів. Основним завданням апарату управління є вироблення методів менеджменту, завдяки яким можна забезпечити мотивацію до праці, керуючи та координуючи діяльність робітників.

Виходячи із сказаного, методи менеджменту являють собою способи і сукупність заходів цілеспрямованого впливу на людей у процесі їх спільної праці, спрямованої на досягнення поставлених перед ними цілей.

Методи менеджменту забезпечують практичне управління, надаючи в його розпорядження систему правил, проектів і підходів. Методи управління залежно від мотивів, потреб та інтересів можна розділити на три групи. Методи управління зв'язані з виконанням функцій менеджменту, які складають зміст процесу управління. Сукупність методів утворює систему і використовується комплексно з урахуванням умов і специфіки розв'язуваних завдань. Методи управління активно впливають один на другого, результат завжди є наслідком їх складної системної взаємодії. Для менеджерів принциповим є питання про розподіл пріоритетів між методами управління. Саме кваліфікація керівника (менеджера) є головною умовою успіху використання методів менеджменту.

Економічні методи управління – це система прийомів і способів дії на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід врахувати, що окрім суто

особистих учасник процесу переслідує і суспільні, і групові цілі. Як основні методи управління тут виступає система заробітної плати і преміювання, яка повинна бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця. Оплату праці менеджера доцільно пов'язати з результатами його діяльності у сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми.

Організаційно-розпорядчі методи управління

Це методи прямої дії, що мають директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

Організаційні методи засновані на типових ситуаціях, а розпорядчі відносяться переважно до конкретних ситуацій. Звичайно розпорядчі методи ґрунтуються на організаційних. Суть організаційної регламентації полягає у встановленні правил, обов'язкових для виконання (положення про підприємство, статут фірми, внутрішньофірмові стандарти, положення, інструкції, правила планування, обліку і т. д.).

Організаційне нормування включає норми й нормативи витрат ресурсів у процесі діяльності фірми. Регламентація і нормування є базою організаційного проектування нових і діючих фірм. Розпорядчі методи реалізують у формі:

- наказу,
- ухвали,
- розпорядження,
- інструктажу,
- команди,
- рекомендації.

Управління виробництвом здійснюється на основі правових норм, які стосуються організаційних, майнових, трудових та інших відносин у процесі виробництва.

Соціально-психологічні методи управління

Оскільки учасниками процесу управління є люди, то соціальні відносини, що відображають відповідні методи управління, важливі й тісно пов'язані з іншими методами управління.

До них відносяться:

- моральне заохочення,
- соціальне планування,
- переконання,
- навіювання,
- особистий приклад,
- регулювання міжособових і міжгрупових відносин,
- створення і підтримка морального клімату в колективі.

Мотивація виконавця

Передумови успішної активної роботи пов'язані з можливостями виконавців:

- знати (інформація про цільові установки або заходи, за якими ухвалено рішення),
- вміти (ці установки й заходи повинні бути "допустимими" для виконавців, зокрема не порушувати юридичних і етичних норм),
- могли (виконавці повинні мати засоби для виконання дорученого),
- хотіти (вони повинні бути мотивовані).

Під мотивом розуміють спонукання людської поведінки, що базується на суб'єктивному відчутті недоліків або особистих стимулів. Мотиви людської поведінки мають певну ієрархію (вона називається "пірамідою Маслоу"), зображену на рис. 4.



Рис. 4 – Піраміда Маслоу

Перш за все слід забезпечити співробітника:

- *можливістю виконати роботу,*
- *визначити його рамки дій,*
- *чітко сформулювати цілі і завдання,*
- *створити оточення, що сприяє виконанню завдання (надати засоби, необхідну інформацію, сформувати організацію, використовувати стиль управління, заснований на причетності виконавців).*

Мотиваційне управління концентрується:

- *на впливі на стан мотивації (ступені ідентифікації співробітника з фірмою, формування його мотивів);*
- *відчутті його власної гідності (пошана як особи, повідомлення про її значення для фірми, очікуваннях результатів від його діяльності);*
- *приведенні мотивів в ді. (обговорюються особисті інтереси і можливості співробітника);*
- *посиленні мотивів;*
- *оцінці роботи і атестація (перегляд зарплати, зростання, додаткові вигоди);*
- *задоволенні потреб;*
- *забезпеченні процесу мотивації.*

Хороша робота з мотивації співробітників приводить:

- до збільшення обороту і прибутку;
- поліпшення якості виробів;
- більш творчого підходу і активності у впровадженні досягнень НТП;
- підвищеному припливі співробітників;
- підвищенні їх працездатності;
- більшій згуртованості й солідарності;
- зменшенні плинності кадрів;
- поліпшенні репутації фірми.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи - це сукупність прийомів і способів прямого впливу на керований об'єкт з метою зміни його стану відповідно до існуючих умов. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіантність завдань і способів їх розв'язання.

Адміністративні методи охоплюють такі способи впливу: організаційний - організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування, організаційне проектування; розпорядчий - накази, розпорядження, вказівки; дисциплінарний - використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Соціально-психологічні методи - сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньоусвідомлену потребу людини.

Соціально-психологічні методи використовують з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Такі методи орієнтовані на дотримання принципу психо-фізіологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги й колективізму.

До соціально-психологічних методів належать: соціальні плани, які передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо; моральні стимули, які впливають через нагородження, присвоєння звань тощо; методи формування колективу та соціально-психологічного клімату в них.

Група - дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа має вплив на конкретних людей і одночасно перебуває під їхнім впливом. Існують два типи груп: формальні і неформальні. Формальні групи формуються для виконання регулярної функції або вирішення певного завдання. Неформальні групи створюють на основі взаємних симпатій, загальних інтересів, однакових захоплень, звичок членів груп тощо.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність завдань методів менеджменту.
2. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
3. Обґрунтуйте класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.
4. Охарактеризуйте механізм дії на працівників методів прямого і непрямого впливу.
5. Охарактеризуйте на конкретних прикладах механізм застосування, призначення і види економічних методів менеджменту.
6. Охарактеризуйте соціально-психологічні методи менеджменту, розкрийте їх роль у системі способів впливу на керований об'єкт.
7. Визначте склад прямих і непрямих методів мотивації.
8. Дайте визначення поняття «група». Назвіть її характерні риси.
9. Охарактеризуйте організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
10. Охарактеризуйте методи організаційного і розпорядчого видів впливу.

Тести

Тест 1

Розпорядчі методи менеджменту базуються на:

1. Властивих системі управління відносінах влади і підпорядкування.
2. Відносінах влади.
3. Відносінах підпорядкування.
4. Відносінах влади і підпорядкування.

Тест 2

В організаційно-розпорядчих методах менеджменту реалізується:

1. Організаційний вплив.
2. Розпорядчий вплив.
3. Адміністративний вплив.
4. Функція організації, що передбачає організаційний і розпорядчий вплив.

Тест 3

Організаційне нормування як вид впливу на об'єкти управління передбачає:

1. Розроблення нормативів для ефективного управління.
2. Розроблення і використання організаційних нормативів для стабільного збалансованого і стійкого управління.
3. Розроблення правил та інструкцій для регулювання діяльності персоналу.
4. Розроблення і використання правил і нормативів.

Тест 4

Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:

1. Економічних інтересів кожної особи.
2. Економічних інтересів колективу і особи.
3. Матеріальних інтересів тільки колективу.
4. Матеріальних інтересів тільки особи.

Тест 5

Методи менеджменту – це:

1. Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.
2. Засіб впливу на персонал.
3. Засоби впливу на об'єкти управління.
4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.

Тест 6

Хто використовує методи управління організацією?

1. Економісти, товаровознавці, інженери, технічні спеціалісти.
2. Лінійні й функціональні керівники.
3. Лінійні керівники.
4. Лінійні керівники й спеціалісти.

Тест 7

Що слід розуміти під методами менеджменту?

1. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань.
2. Способи досягнення виконання функцій менеджменту.
3. Способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань.
4. Способи виконання виробничих завдань.

Тест 8

На чому засновані методи менеджменту?

1. На основі нормативних актів управління.
2. На дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва.
3. На основі діючих законів України.
4. На основі статуту підприємства.

Тест 9

Під впливом чого змінюються методи менеджменту?

1. Під впливом досвіду ефективного господарювання.
2. Під впливом зміни умов діяльності організації.
3. Під впливом розвитку економіки країни.
4. Під впливом зміни умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.

Тест 10

Яким методам управління організаціями належить провідна роль у сучасних умовах ?

1. Економічним.
2. Соціально-психологічним.
3. Організаційно-розпорядчим.
4. Розпорядчим.

Тест 11

Що таке акцизний збір як економічний метод менеджменту?

1. Непрямий податок на високорентабельні товари (продукцію), що включається до їх ціни.
2. Податок на товари й послуги.
3. Непрямий податок на окремі товари й послуги.
4. Прямий і непрямий податок на товари.

Тест 12

Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами?

1. Засоби впливу на керовані системи.
2. Засоби впливу на колективи і окремих працівників, що ґрунтуються на використанні об'єктивних '(організаційних) відносин між ними.
3. Методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання.
4. Методи впливу на окремих працівників.

Тест 13

Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту?

1. Введення в дію відповідних нормативних актів управління.
2. Розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання.
3. Розроблення відповідних інструкцій для персоналу.
4. Розроблення і введення в дію окремих правил.

Тест 14

Що таке постанова як розпорядчий метод управління?

1. Розпорядчий акт управління, який приймається керівником організації.
2. Розпорядчий акт управління, який приймається колегіальним органом управління організацією.
3. Розпорядчий акт управління, який приймається керованою системою управління.
4. Розпорядчий акт управління, який приймається групою керівників.

Тест 15

З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту?

1. Для заохочення трудової активності управлінського персоналу.
2. Для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників.
3. Для заохочення соціальної активності працівників.
4. Для заохочення окремих груп працівників.

Тест 16

За допомогою яких організаційно-методичних документів здійснюється методичне інструктування?

1. За допомогою правил та інструкцій.
2. За допомогою правил.
3. За допомогою інструкцій.
4. За допомогою розроблених положень.

Тест 17

Що таке наказ?

1. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Акт управління.
3. Документ, що видається заступником керівника підприємства.
4. Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.

Тест 18

Що таке розпорядження?

1. Розпорядчо-правовий документ, що видається керівниками та спеціалістами організації.
2. Розпорядчо-правовий документ, що видається переважно керівниками структурних підрозділів організації.
3. Розпорядчо-правовий документ, що видається тільки спеціалістами організації.
4. Правовий документ, що видається тільки керівником організації.

Тест 19

Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?

1. Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.
2. Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.
3. Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.
4. Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

Тест 20

У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту?

1. В їх спрямованості на інтереси окремих працівників організації.
2. В безпосередньому впливі на психологію працівників.
3. В їх спрямованості на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.
4. В їх спрямованості на економічні інтереси колективів.

Тест 21

Що є теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту?

1. Соціальна психологія.
2. Психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності.
3. Соціологія і психологія.
4. Соціальна психологія і психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності індивіда та різних суспільних груп.

Тест 22

Чим відрізняються методи управління від методів (способів) виконання управлінських робіт ?

1. Нічим не відрізняються.
2. Своєю складністю.
3. Можливістю здійснення впливу на людей.
4. Своєю структурою.

Тест 23

Методами управління організацією користуються:

1. Лінійні керівники.
2. Лінійні й функціональні керівники.
3. Економісти, товаровознавці, інженери й технічні спеціалісти.
4. Економісти й лінійні керівники.

Тест 24

Який взаємозв'язок існує між принципами і методами управління?

1. За допомогою методів реалізуються вимоги принципів управління.
2. Ніякого взаємозв'язку не існує.
3. Цей зв'язок визначає, як повинні працювати управлінці.
4. Цей зв'язок визначає, як повинні працювати керівники організації.

Тест 25

На яких відносинах ґрунтується застосування розпорядчих методів управління?

1. Неформальних стосунках.
2. Відносинах координації.
3. Формальних зв'язках.
4. Відносинах субординації.

Тест 26

Що належить до методів морального стимулювання?

1. Видача туристичних путівок.
2. Подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника.
3. Підбадьорення і поблажливість у випадках притягнення до відповідальності.
4. Видача грамот і похвальних листів.

Тест 27

Від чого перш за все залежить ефективне використання методів управління організацією ?

1. Від знання стану, в якому знаходиться об'єкт управління.
2. Від знання методів управління і механізму їх дії.
3. Від знання характеру проблемних ситуацій.
4. Від знання психології об'єктів управління.

Тест 28

Якщо Вам доведеться пояснювати, що таке методи менеджменту, то Ви скажете, що це:

1. Сукупність заходів щодо здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей і завдань.
2. Способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань та досягнення цілей.
3. Спосіб впливу на підлеглих з метою забезпечення раціонального функціонування даної системи.
4. Засоби впливу керівників на своїх підлеглих.

Тест 29

На чому ґрунтуються методи менеджменту?

1. На основі чинних законів країни.
2. На дії об'єктивних законів суспільного виробництва.
3. На основі нормативних актів, що приймаються урядом.
4. На основі рішень, затверджених колективом організації, підприємства.

Тест 30

У сучасних умовах керівниками найчастіше застосовуються такі групи методів менеджменту:

1. Соціально-психологічні.
2. Організаційно-розпорядчі.
3. Економічні.
4. Адміністративні.

Тест 31

Економічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку й відповідальності.
2. Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

Тест 32

Соціально-психологічні методи менеджменту – це:

1. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
2. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

Тест 33

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
3. Засоби впливу на колективи і окремих їх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
4. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.

Тест 34

Психологічні методи менеджменту – це:

1. Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
2. Засоби впливу на колективи і окремих їхніх працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
3. Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
4. Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.

Тест 35

Соціальне прогнозування полягає у:

1. Наявності таких соціальних норм, що встановлюють порядок поведінки окремих осіб і певних груп у колективі.
2. Створенні заходів щодо вдосконалення соціальних відносин між працівниками.
3. Створенні інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в кожному трудовому колективі.
4. Розробці заходів економічного стимулювання праці персоналу.

Тест 36

Соціальна справедливість – це стан, при якому:

1. Не обмежуються без підстав права керівника.
2. Не обмежуються без підстав права працівників.
3. Всі дотримуються встановлених законів.
4. Всі мають рівні можливості для отримання освіти, професії.

Тест 37

Методи, що дають можливість менеджеру приймати однозначні рішення, відносяться до групи:

1. Організаційно-розпорядчих методів.
2. Економічних методів.
3. Соціальних методів.
4. Психологічних методів.

Тест 38

Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

1. Тому, що є працівники, які за контроль отримують гроші, вони контролюють все, оскільки це їх професійний обов'язок.
2. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
3. Щоб виконавці боялися і добре їх виконували.
4. Керівник для того й існує в організації, щоб здійснювати контроль.

Тест 39

У чому полягає специфіка соціально-психологічних методів менеджменту ?

1. Вони безпосередньо впливають на психологію працівників.
2. Вони спрямовані на соціальні інтереси особи та колективу в управлінському процесі.
3. Вони спрямовані на інтереси окремих працівників організації.
4. Вони м'яко впливають на працівника.

Тест 40

Методи менеджменту змінюються під впливом:

1. Зміни умов діяльності організації.
2. Зміни умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.
3. Досвіду ефективного господарювання.
4. Західного досвіду управління підприємствами.

Тест 41

На які види можна умовно поділити організаційно-розпорядчі методи залежно від характеру їх впливу на організацію?

1. Організаційного й психологічного впливу.
2. Психологічного й економічного впливу.
3. Організаційного й розпорядчого впливу.
4. Розпорядчого й соціального впливу.

Тест 42

Що входить до засобів організаційного впливу на систему управління?

1. Регламентування та інструктування.
2. Інструктування та нормування.
3. Регламентування , нормування та інструктування.
4. Регламентування.

Тест 43

Методи менеджменту – це:

1. Способи впливу на персонал організації.
2. Сукупність способів і прийомів впливу на персонал організації з метою досягнення її місії і цілей.
3. Прийоми впливу керівників організації на своїх підлеглих.
4. Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою отримання оптимальних прибутків.

Тест 44

Як умовно класифікують методи менеджменту?

1. Економічні та організаційні.
2. Економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.
3. Соціальні та економічні.
4. Економічні та психологічні.

Тест 45

Хто повинен розробляти положення про структурний підрозділ організації?

1. Керівник підрозділу.
2. Керівник підрозділу або за дорученням керівника інші спеціалісти.
3. Спеціалісти підрозділу.
4. Керівники всіх підрозділів.

Тест 46

Хто видає письмові накази організації?

1. Заступники керівника.
2. Керівник організації, а в разі його відсутності – відповідні заступники.
3. Менеджери підрозділів організації.
4. Спеціалісти та менеджер.

Тест 47

До економічних методів менеджменту не відносяться:

1. Оподаткування та кредитування.
2. Комерційний розрахунок та встановлення тарифів.
3. Накази та розпорядження.
4. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.

Тест 48

До соціально-психологічних методів не відносяться:

1. Соціальне прогнозування розвитку персоналу.
2. Гуманізація праці.
3. Соціальне нормування.
4. Комерційний розрахунок.

Тест 49

До організаційно-розпорядчих методів не відносяться:

1. Статути та положення.
2. Регулювання цін та встановлення акцизного збору.
3. Графіки, накази та розпорядження.
4. Постанови та приписи.



2.7. Управлінські рішення

Питання для теоретичної підготовки

1. Технологія управління
2. Технологія менеджменту
3. Підходи до ухвалення управлінських рішень
4. Процес прийняття управлінських рішень

Ключові терміни і поняття

- Ситуативний підхід
- Ресурсний підхід
- Системний підхід
- Правила ухвалення рішень



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

У найбільш загальному вигляді управлінським рішенням є вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і направлений на досягнення цілей організації. Управлінське рішення є основним і найбільш ефективним засобом дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Це підтверджує той факт, що сам процес управління багато дослідників асоціюють з процесом підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Так, професор М. М. Максимцов вважає, що технологія управління є набором прийомів, методів і способів ухвалення управлінських рішень. Він зазначає, що в процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється у продукт праці за допомогою застосування засобів праці. З погляду технології управління предмет праці - це інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, засоби праці - знання і досвід менеджера, а продукт праці - управлінські рішення. Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення. На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, направлений на виявлення, формулювання і ідентифікацію проблем, що вимагають вирішення.

Залежно від рівня складності проблеми підрозділяються на рутинні, селективні, адаптаційні й інноваційні. Рутинними називають технічні проблеми, вирішення яких можливе за заздалегідь продуманими процедурами і правилами. Селективні проблеми, або проблеми вибору характеризуються наявністю декількох альтернатив їх вирішення і вимагають від керівника прояву власної ініціативи. При вирішенні адаптаційних проблем разом з традиційними варіантами дій розглядаються нові, нетипові. Інноваційні проблеми вимагають застосування нових підходів і методів.

На стадії ухвалення здійснюється розробка можливих альтернатив рішення, визначаються критерії вибору і проводиться вибір найбільш оптимального варіанта, який потім узгоджується з вищестоящими керівниками або з компетентними фахівцями. На стадії реалізації рішення здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату.

Розрізняють *три підходи до ухвалення управлінських рішень: ситуативний, системний і рутинний*. Системний підхід припускає вирішення конкретної проблеми в сукупності з вирішенням усіх проблем, що стоять перед організацією. Ситуативний підхід виходить з того, що застосування того чи іншого методу вирішення проблеми визначається ситуацією. Іншими словами найефективнішим методом в конкретній ситуації є методом, який найбільше відповідає даній ситуації.

Ресурсний підхід заснований на вирішенні проблем за допомогою раціонального розподілу ресурсів організації.

Правила ухвалення рішень розробляються керівництвом організації з метою загальної координації діяльності окремих підрозділів. Виділяють оперативні, стратегічні й організаційні правила ухвалення рішень. Оперативні правила визначають порядок ухвалення рішень керівниками середньої ланки. Такі правила формулюються у вигляді різних інструкцій.

Стратегічні правила формулюються на вищому рівні управління у вигляді ділової політики організації. Вони регламентують порядок ухвалення рішень, що стосуються визначення типу продукції, яка випускається, організації товаропросування і т. п. Організаційні правила ґрунтуються на федеральному й місцевому законодавстві і стосуються ухвалення рішень з таких питань, як цілі, характер діяльності і організаційно-правова форма підприємства, а також з питань взаємин підприємства з державними органами, засновниками і трудовим колективом. Разом з правилами значну роль у визначенні порядку підготовки, ухвалення і реалізації управлінських

рішень відіграють плани. Плани, як і правила, є засобом координації діяльності різних підрозділів при ухваленні управлінських рішень. Принципова відмінність полягає в тому, що плани є гнучкішим інструментом, ніж правила. Це дає керівникам можливість враховувати при розробці рішень зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації. За способом ухвалення управлінські рішення можуть підрозділятися на одноосібні і колегіальні. Одноосібні рішення ухвалюються керівником самотійно без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми. Розрізняють три типи внутрішньофірмової взаємодії у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень:

- *двостороння;*
- *групова;*
- *матрична.*

Двосторонній тип взаємодії виявляється при сумісному ухваленні рішень менеджерами одного рівня на основі індивідуального спілкування без узгодження з вищестоящими керівниками. Тут реалізується горизонтальний спосіб координації процесу ухвалення рішень в рамках затверджених правил і планів. Для цілей координації часто виділяються спеціальні особи з тих, що знаходяться на одному рівні управління у структурних підрозділах. Керівник-координатор має право обговорювати проекти ухвалюваних рішень з керівниками інших підрозділів, але не має адміністративної влади, якою володіють лінійні керівники. Процедура підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень є безперервним замкнутим циклом, що складається з восьми етапів (див. рис. 5).



Рис. 5 - Цикл розробки, ухвалення і реалізації управлінських рішень

Груповий тип взаємодії виявляється в роботі цільових груп, які розробляють і ухвалюють рішення, що стосуються специфічних питань діяльності організації. Цільова група є тимчасовою структурою, що створюється для вирішення конкретної проблеми. До складу цільової групи можуть входити як працівники організації, так і незалежні фахівці, запрошені на підставі трудового договору. Всі члени цільової групи підкоряються безпосередньо керівникові проекту. Керівник групи (проекту) має право ухвалювати рішення в рамках своїх повноважень без узгодження з керівництвом організації. Матричні структури відрізняються від цільових груп тим, що формуються виключно з працівників організації. При цьому співробітники, які працюють над проблемою, підкоряються одночасно і керівникові проекту, і керівникам тих структурних підрозділів організації, в яких вони працюють постійно.

Методи розробки і ухвалення рішень прийнято ділити на два класи: методи моделювання й методи експертних оцінок.

Методи моделювання базуються на використанні математичних моделей для вирішення найбільш управлінських завдань, що часто зустрічаються. Застосування таких методів можливе у випадках, коли критерії досліджуваної ситуації і результати ухвалюваного рішення можуть бути оцінені в єдиному еквіваленті, тобто кількісно.

Побудова моделей для розробки і ухвалення багатокритерійних рішень є складною процедурою і містить такі основні етапи:

- *Постановка завдання. На цьому етапі формулюється мета майбутнього дослідження.*

- *Визначення критерію ефективності аналізованої ситуації. Складається перелік показників, що характеризують досліджувану ситуацію і можливі наслідки ухвалюваного рішення.*

- *Кількісне вимірювання чинників, що впливають на досліджувану ситуацію. Розробляють оцінні шкали критеріїв.*

- *Побудова математичної моделі ситуації, що вивчається. На підставі інформації про переваги, що характеризують ступінь впливу різних чинників на якість ухвалюваного рішення, будують основне правило (модель) ухвалення рішення.*

- *Кількісне вирішення моделі і знаходження оптимального варіанта рішення. Формують декілька допустимих варіантів ухвалюваного рішення. Потім за допомогою побудованої моделі проводять перевірку можливості використання кожного з варіанта для досягнення поставленої мети. На підставі проведеної перевірки вибирають найбільш оптимальний із запропонованих варіантів.*

- *Перевірка адекватності моделі і знайденого вирішення аналізованої ситуації.*

- *Коректування і оновлення моделі (проводиться у разі виявлення невідповідностей і відхилень на шостому етапі).*

Розрізняють моделі теорії ігор, теорії черг, управління запасами і лінійного програмування. Більшість господарських операцій можна розглядати як дії, що виконуються в умовах протидії. До протидій відносять такі чинники як конкуренція, дефіцит ресурсів, порушення договірних зобов'язань, аварії, стихійні лиха, страйки і т.п. Тому, ухвалюючи управлінське рішення, менеджер повинен прагнути вибрати альтернативу, що дозволяє зменшити ступінь протидії. Таку можливість надає теорія ігор, моделі якої дозволяють аналізувати різні варіанти дій організації з урахуванням можливих у відповідь кроків конкурентів. Недолік цього типу моделей полягає в тому, що вони дуже спрощені в порівнянні з реальними економічними ситуаціями, тому отримані прогнози часто бувають недостатньо достовірними.

Моделі теорії черг використовують для знаходження оптимального числа каналів обслуговування при певному рівні попиту, наприклад, при визначенні кількості телефонних ліній, необхідних для відповідей на дзвінки клієнтів; тролейбусів на маршруті, операціоністів у банку. Проблема тут полягає в тому, що додаткові канали обслуговування вимагають додаткових ресурсів, а завантаження таких каналів нерівномірне. Отже потрібно знайти таке рішення, яке дозволить збалансувати додаткові витрати на розширення каналів обслуговування і втрати від браку таких каналів.

Суть моделей управління запасами відображена в самій їх назві. Будь-яка організація повинна підтримувати оптимальний рівень запасів своїх ресурсів, щоб уникнути простоїв і збоїв у роботі. Надмірно високий рівень запасів підвищує надійність функціонування організації і позбавляє її від втрат, пов'язаних з простоями і збоями. Проте, з іншого боку, створення запасів вимагає додаткових витрат на зберігання, транспортування, страхування і т. п. Крім того, надмірні запаси зв'язують оборотні кошти і перешкоджають прибутковому інвестуванню капіталу.

Моделі управління запасами дозволяють визначити такий рівень резервних ресурсів організації, при якому витрати й втрати підприємства будуть мінімальними. Показовою з цього погляду є система «Канбан», широко вживана більшістю японських промислових корпорацій. Ця система була запропонована на початку 70-х років віце-президентом компанії "Тойота". Основний зміст системи "Канбан" полягає, по-перше, в раціональній організації виробництва, по-друге, в ефективному управлінні ресурсами. Впровадження цієї системи на всіх фазах виробничого процесу дозволяє відмовитися від виробництва продукції крупними партіями і створити безперервно-потокове виробництво, завдяки якому розмір складських запасів скорочується до оптимальних розмірів. Моделі програмування застосовують для знаходження оптимальних варіантів вирішення в ситуаціях дефіциту ресурсів за наявності конкуруючих потреб, наприклад, при розрахунку оптимальної виробничої програми.

Велика частина розроблених оптимізаційних моделей зводиться до завдань лінійного програмування. Але в деяких ситуаціях можуть застосовуватися моделі інших типів. Зокрема, моделі нелінійного програмування застосовують для нелінійних форм залежності результату операції від основних чинників. При необхідності включення в аналіз чинника часу використовують моделі динамічного програмування. У ситуаціях, що характеризуються імовірнісним впливом чинників на результат операції, використовують моделі математичної статистики. Методи експертних оцінок застосовують для розробки і обґрунтування рішень, що не піддаються кількісному аналізу. Суть цих методів полягає в тому, що рішення ухвалюється за допомогою отримання відповідей фахівців на поставлені запитання. Для мінімізації похибок і впливу суб'єктивного чинника отриману від експертів інформацію обробляють за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється у форму, зручну для вибору оптимального варіанта рішення. Методи експертних

оцінок широко застосовуються для вирішення неструктурованих проблем. Цим проблемам властиві наступні специфічні риси:

- вони є проблемами унікального вибору, тобто володіють новими особливостями в порівнянні з проблемами, що зустрічалися раніше ;
- такі проблеми пов'язані з невизначеністю в оцінках альтернативних варіантів рішення, що обумовлена дефіцитом інформації;
- оцінки альтернативних варіантів вирішення проблеми мають якісний характер;
- загальна оцінка альтернатив може бути отримана лише на основі суб'єктивних переваг осіб, які ухвалюють рішення;
- оцінки альтернатив за окремими критеріями можуть бути отримані тільки від експертів у процесі проведення експертизи.

Для проведення експертизи формують організаційну групу, яка забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основними завданнями цієї групи є:

- постановка проблеми,
- розробка процедури проведення експертизи,
- формування групи експертів,
- проведення опитування експертів,
- обробка, формалізація і інтерпретація отриманої інформації.

Серед методів експертних оцінок найбільше поширені методи групового опитування, такі як метод «мозкової атаки» і метод Дельфі. Перевага вказаних методів полягає в тому, що вони посилюють елемент колегіальності у процесі ухвалення складних рішень. Вони дозволяють використовувати інтуїцію і колективну генерацію ідей, що дає можливість знаходити оригінальні вирішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою одних логічних міркувань. Метод колективної генерації ідей, або «мозкової атаки» є лавиноподібний процес, при якому будь-яка висловлена ідея породжує творчу або позитивну критичну реакцію. Негативні оцінки не

допускаються. Метод Дельфі був розроблений на початку 60-х років у США і вперше випробуваний в 1964 р. Цим методом є ряд послідовних процедур, направлених на формування групової думки експертів з різних областей за допомогою їх послідовного анкетування. Основними особливостями методу Дельфі є:

- *анонімність;*
- *регульований зворотний зв'язок;*
- *формування групової оцінки на основі статистичної обробки індивідуальних оцінок експертів;*
- *багатокроковий характер оцінювання.*

Основною метою методу Дельфі є зменшення психологічного тиску, що відчувається деякими людьми при особистому контакті. Це дозволяє виключити вплив на кінцевий результат людей тих, що володіють хорошими ораторськими здібностями, але далеко не завжди є найкваліфікованішими фахівцями. Разом з вищепереліченими методами важливу роль у процесі ухвалення управлінських рішень відіграють евристичні методи. Якщо методи експертних оцінок і моделювання призначені для складання прогнозів в умовах визначеності, то евристичні методи застосовують в ситуаціях істотного браку інформації. Вони засновані на передбаченні.

В основі евристичних методів лежить процедура пошуку взаємозв'язаних компонентів явища в умовах відсутності певного алгоритму і яких-небудь відомостей про існування рішення або його єдиності. Тому в процесі пошуку рішення часто проводиться додатковий збір інформації. Пошук рішення в умовах невизначеності виконують методом проб і помилок, що неприпустимо для сучасного бізнесу. Перетворити це процес в цілеспрямоване дослідження дозволяє застосування евристик. Евристики є засновані на досвіді правила, стратегії та інші засоби, що істотно обмежують простір пошуку рішень. Як евристики можуть використовуватися:

- *повторюваність проміжних результатів;*
- *суперечності в умовах завдань;*
- *неправдоподібність отриманих рішень.*

Цілеспрямованим пошуком є чергування двох основних процедур: генерування (тобто висунення в межах одного кроку різних способів рішення) і обмеження (тобто оцінки отриманих результатів з погляду їх прийнятності як рішення).

Оцінка прийнятності отриманих результатів здійснюється за рахунок:

- *знання законів, що зв'язують елементи проблеми;*
- *минулого досвіду;*
- *побудови ієрархічної системи рішень.*

Спрямованість евристичного процесу визначається таким чином: якщо спосіб отримання подальших величин з яких-небудь заданих не дає результату, то здійснюється пошук нових комбінацій законів або цілей. Якщо це не вдається, то вважається, що рішення знайти неможливе. Слід зазначити, що на ефективність ухвалюваних управлінських рішень роблять істотний вплив найрізноманітніші чинники, дія яких далеко не завжди враховується на практиці. Так останнім часом все більше дослідників почали звертати увагу на те, що при вивченні й аналізі ефективності процесу ухвалення рішень в організації практично залишається без уваги роль індивідуальних особливостей особи, яка ухвалює рішення. Значущість даної проблематики сьогодні у зв'язку із збільшенням кількості жінок в управлінських структурах різних рівнів (у політиці, економіці і суспільному життю) зростає. Облік гендерних відмінностей («статевого диморфізму») дозволяє правильно діагностувати, навчати і здійснювати корекцію процесу ухвалення рішення в діяльності жінки і чоловіка як керівників.

Проаналізувавши особливості жінок і чоловіків при виконанні даної стрижньової для керівника професійної функції, можна її діагностувати, навчати їй і здійснювати корекцію. Крім того, аналіз індивідуально-типових особливостей розумової діяльності чоловіків і жінок дозволяє встановити зв'язки між типом ухвалення рішення, освітою і статтю. З погляду властивостей особи схильність жінок-керівників до ситуативного управління

відповідає екстернальному (зовнішньому) фокусу контролю, а прихильність чоловіків до «диспозиційного» управління - інтернальному (внутрішньому) локусу контролю. Під фокусом контролю розуміється якість, що характеризує схильність людини приписувати відповідальність за найважливіші події і результати своєї діяльності або зовнішнім силам, чинникам, іншим людям, об'єктивним умовам, долі і т. п. Фокус контролю є стійкою властивістю індивіда, що формується у процесі його соціалізації.

Класична теорія управління розрізняє три варіанти ухвалення рішень: в умовах визначеності, невизначеності й ризику. Дослідження ухвалення рішення в умовах ризику становить найбільший практичний інтерес. У досвідчених керівників (які мають стаж роботи на посаді керівника більше 10 років) - як у жінок, так і в чоловіків готовність до ухвалення рішення в умовах ризику нижче, ніж у працівників з меншим стажем. При цьому жінки-керівники вибирають обережніші стратегії. Чоловіки ж схильні при ухваленні рішення до вищого ступеня ризику, що обумовлене їх більшою мірою агресивності, незалежності в діях, більш вираженою потребою в переважанні, самоутвердженні.

У жінок-керівників ризик позитивно корелює з самоуспішністю, а негативно - з відповідальністю, у чоловіків позитивно - з соціальною і емоційною стабільністю і значущо негативно - з активністю, відповідальністю і потребою до домінування. Імпульсна поведінка, що виявляється при ухваленні рішення і полягає в схильності діяти за першим спонуканням, під впливом зовнішніх обставин або емоцій як у чоловіків, так і в жінок пов'язана з активністю, цілеспрямованістю і мотивацією.

Процес ухвалення рішення керівником певною мірою обумовлений його статтю, внаслідок чого деформізм спостерігається і у виборі типів рішення. Вік керівника також впливає на процес ухвалення рішень. Встановлено, що у жінок-керівників на всьому віковому діапазоні (від 21 до 50 років) незалежно від конкретного віку переважають «обережні» й «урівноважені» рішення, тобто тип ухвалення рішення мало залежить від віку. У чоловіків-керівників життєвий досвід, що набувається з віком, сприяє подоланню крайнощів, тобто зі збільшенням віку має місце деяка тенденція до скорочення крайніх

«імпульсних» і «сповільнених» рішень і до відносного зростання «урівноважених» рішень.

Освіта є одним з основних чинників, що характеризують процес ухвалення рішень. Керівники з вищою освітою ухвалюють оригінальніші й самостійніші рішення. Чим вище рівень освіти як жінок, так і чоловіків-керівників, тим більш урівноваженим виявляється співвідношення між процесом висунення гіпотез рішення і критичністю їх оцінок. Явних відмінностей між жінками і чоловіками з даного питання немає. Правильність аналізу відмінностей між чоловіками і жінками керівниками дозволяє правильно діагностувати, навчати і здійснювати корекцію процесу ухвалення рішення.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських функцій. Основу системного підходу складає технологія управління, тобто це сукупність прийомів і способів здійснення процесу управління. Основними елементами технології управління є предмет праці (тобто інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень); продукт праці (управлінські рішення); засоби праці (знання і досвід менеджера); робоча сила (інтелектуальна і фізична енергія керівника).

У найбільш загальному вигляді функція управління є відособленим однорідним видом діяльності, направленої на досягнення цілей функціонування організації. Більшість дослідників підрозділяють функції менеджменту на загальні й спеціальні. Під загальними функціями менеджменту розуміються функції, що створюють управлінський цикл і відображають специфіку управлінської праці незалежно від характеру й специфіки діяльності організації. Крім загальних і спеціальних функцій управління можна виділити ще і змішані функції, такі як планування випуску готової продукції, контроль ходу виробництва, організація збуту продукції і т. п. Залежно від часу дії всі функції управління можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться послідовні функції, які здійснюються дискретно (тобто повторюються через певні проміжки часу), послідовно змінюючи одна одну. Другу групу утворюють безперервні функції, виконання яких здійснюється постійно протягом всього періоду управління підприємством.



Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає суть процесного підходу до управління?
2. Дайте визначення технології управління.
3. Що таке функція менеджменту?
4. Як можуть класифікуватися функції менеджменту залежно від специфіки керованого об'єкта?
5. На які групи підрозділяються функції управління залежно від їх тривалості в часі?
6. Які види функцій менеджменту дозволяє виділити їх класифікація за рівнями управління?
7. Дайте визначення маркетингу.
8. Які існують види маркетингу?
9. У чому полягає суть планування?
10. Розкрийте зміст організаційної функції менеджменту.
11. Дайте визначення мотивації.
12. Назвіть основні види методів мотивації.
13. У чому полягає суть регулювання?
14. Які системи регулювання застосовують у процесі управління сучасною організацією?
15. Дайте визначення контролю.
16. Перерахуйте основні принципи здійснення контрольної діяльності.
17. Розкрийте зміст і суть управлінського обліку.
18. Які цілі, завдання і суть оцінки ефективності управління організацією? Дайте визначення поняття «управлінське рішення».
19. Якими методами здійснюється ухвалення управлінських рішень?

Тести

Тест 1

Управлінське рішення – це:

1. Форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань.
2. Результат діяльності менеджерів.
3. Основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
4. Форма керівництва організацією.

Тест 2

До одноосібних управлінських рішень відносяться:

1. Постанови, розпорядження й приписи.
2. Постанови й накази.
3. Накази, розпорядження, вказівки й резолюції менеджерів.
4. Накази і вказівки.

Тест 3

Довгострокові рішення спрямовані на:

1. Виконання стратегічних і тактичних завдань.
2. Вирішення переважно довгострокових завдань.
3. Вирішення стратегічних завдань.
4. Вирішення переважно тактичних завдань.

Тест 4

Короткострокові рішення орієнтовані на:

1. Оперативні цілі.
2. Тактичні цілі.
3. Досягнення запланованих економічних показників.
4. Тактичні та оперативні цілі.

Тест 5

Метод експертних оцінок у прийнятті рішень полягає:

1. У залученні тільки досвідчених, з практичним досвідом керівників підрозділів.
2. У залученні кваліфікованих фахівців для вироблення рішень з конкретної проблеми.
3. У залученні керівників провідних підрозділів для вироблення найважливіших рішень.
4. У залученні всіх фахівців для вироблення рішень.

Тест 6

Метод мозкового штурму в прийнятті рішень полягає в організації:

1. Колективного обговорення тільки окремих проблем і вироблення рішення.
2. Переважно колективного обговорення окремих проблем.
3. Обговорення актуальних проблем.
4. Колективного обговорення проблем і вироблення оптимального рішення.

Тест 7

Основними вимогами до управлінських рішень є:

1. Обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність.
2. Обґрунтованість, оперативність, реальність, цілеспрямованість, ефективність, правомочність і законність.
3. Цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність.
4. Обґрунтованість і законність.

Тест 8

Для обґрунтованого прийняття рішення менеджеру необхідно мати:

1. Систематизовану і достовірну інформацію.
2. Повну і систематизовану інформацію.
3. Повну і достовірну інформацію.
4. Повну, достовірну і систематизовану інформацію.

Тест 9

Управлінське рішення – це:

1. Форма впливу керуючої системи на керовану для досягнення певних цілей.
2. Засіб впливу керуючої системи на керовану.
3. Метод впливу керуючої системи на керовану.
4. Метод впливу керівника організації на підлеглих.

Тест 10

Що є основною метою розробки і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління ?

1. Виконання виробничих завдань.
2. Отримання прибутку.
3. Досягнення великих прибутків.
4. Досягнення цілей організації.

Тест 11

Що означає прийняти управлінське рішення?

1. Одержати його і зареєструвати.
2. Ознайомитись з його змістом і підтвердити зрозумілість.
3. Втілити його в норму, що вимагає обов'язковості виконання.
4. Зареєструвати рішення.

Тест 12

Для чого керівник організації повинен залучати членів трудового колективу при виробленні управлінських рішень?

1. Щоб зняти з себе відповідальність за їх обґрунтованість.
2. Щоб розширити базу знань з конкретних питань і скористатися колективним досвідом.
3. Щоб створити про себе думку як про керівника-демократа.
4. Щоб не зробити помилок.

Тест 13

Чому певні управлінські рішення називаються реальними?

1. Тому що вони спрямовані на досягнення певних цілей.
2. Тому що вони приймаються живими людьми і можуть забезпечити виконання певних завдань.
3. Тому що вони прийняті з урахуванням наявних можливостей їх виконання.
4. Тому що вони приносять прибутки.

Тест 14

Що означає вимога "управлінське рішення повинно бути повним"?

1. Тобто таким, зміст якого не може стати причиною його невиконання.
2. Тобто досить деталізованим і зрозумілим.
3. Тобто таким, що не містить ніяких особливо неприйнятих скорочень.
4. Тобто досить конкретним.

Тест 15

Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень

1. Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.
2. Щоб виконавці боялись покарання і добре виконували накази.
3. Тому що є працівники, які за контроль отримують гроші, вони контролюють все.
4. Щоб заохочувати працівників.

Тест 16

Чому здійснюється коригування управлінських рішень ?

1. Щоб зробити їх кращими.
2. Тому що виявлені відхилення в їх виконанні.
3. Тому що з плином часу все змінюється.
4. Щоб не допускати помилок.

Тест 17

Для чого роблять оцінку виконання управлінських рішень?

1. Щоб переконатися, що вони виконані або не виконані.
2. Щоб виявити кращих працівників і нагородити їх.
3. Щоб визначити ефективність витрат і збагатитися у практичному досвіді.
4. Щоб заохочувати працівників.

Тест 18

Що допомагає виробляти і приймати управлінські рішення в умовах невизначеності?

1. Добрий фізичний стан і ораторські здібності керівника.
2. Принциповість керівника.
3. Практичний досвід та інтуїція керівника.
4. Інтуїція керівника.

Тест 19

Чому при здійсненні організаційних заходів відповідні рішення приймає не функціональний, а перший (лінійний) керівник?

1. Тому що склалася така традиція.
2. Це впливає з вимог принципу єдиноначальності.
3. Тому що перші керівники не хочуть ділитися владою.
4. Тому що перші керівники краще знають справу.

Тест 20

Які управлінські рішення викликають у колективі найбільше обурення?

1. Передчасні.
2. Некомпетентні.
3. Єдиноначальні.
4. Передчасні і некомпетентні.

Тест 21

За ступенем обов'язковості виконання розрізняють такі управлінські рішення:

1. Організаційні, регулюючі, координуючі й контролюючі.
2. Інтуїтивні, адаптивні, раціональні.
3. Оптимальні.
4. Директивні, рекомендаційні, орієнтуючі.

Тест 22

На якому управлінському рівні переважно приймаються рішення, що мають характер інтуїтивного?

1. На вищому.
2. На будь-якому, залежно від ситуації.
3. На середньому.
4. На нижчому рівні управління.

Тест 23

Управлінське рішення, яке базується на впевненості керівника, що його вибір є єдино правильним:

1. Адаптивним.
2. Інтуїтивним.
3. Раціональним.
4. Директивним.

Тест 24

Розпорядчий акт, що приймається колегіальним органом управління і містить шляхи вирішення важливих питань щодо організації в цілому – це:

1. Наказ.
2. Постанова.
3. Директива.
4. Розпорядження.

Тест 25

Процес аналізу й прийняття управлінського рішення складається найчастіше з:

1. Двох етапів.
2. Трьох етапів.
3. Чотирьох етапів.
4. П'яти етапів.

Тест 26

Потреба в прийнятті управлінського рішення виникає під впливом:

1. Зовнішніх обставин.
2. Внутрішніх обставин.
3. Внутрішньофірмових проблем.
4. Зовнішніх та внутрішніх обставин.



2.8. Інформація і комунікації в менеджменті

Питання для теоретичної підготовки

1. Сутність комунікацій
2. Комунікаційний процес
3. Шляхи подолання бар'єрів ефективного обміну інформацією
4. Інформаційне забезпечення менеджменту
5. Документальне забезпечення менеджменту

Ключові терміни і поняття

- Управління інформаційними потоками
- Формування комунікацій через стимуляцію зворотних зв'язків
Системи інноваційних управлінських комунікацій
- Методи соціальної організації комунікацій
- Процедура організаційного проектування
- Основна проблема при формуванні і розвитку іміджу організації



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Особливе місце в системі розвитку й удосконалення організації займає проблема управління інформаційними потоками. Як показує вітчизняна і зарубіжна практика, керівники далеко не завжди можуть повністю їх контролювати. Некеровану сферу комунікативного простору організації можна поступово трансформувати в керовану, якщо виховати у працівників інтерес до інноваційних процесів, створивши самоналагоджувальну систему управління за відхиленнями. Це можливо тільки тоді, коли «знизу» по каналах зворотного зв'язку поступає інформація, що свідчить про неблагополучний стан справ у комунікативному просторі підрозділів.

Формування комунікацій через стимуляцію зворотних зв'язків, зрештою дає великий інноваційний ефект, якщо усунути ті організаційні перешкоди, які заважають працівникам вільно спілкуватися між собою. Методи й способи усунення таких бар'єрів достить різноманітні. У вітчизняній практиці минулих років існував так званий «телефон довіри», який функціонував на підприємствах, що прийняли концепцію управління за відхиленнями.

Класична інноваційна програма, яка може увійти до стратегії вітчизняного менеджменту як його гордість, була розроблена у 80-х роках директором одного з приладобудівних заводів В. І. Угаровим як спосіб формування інтересу кожного працівника до загальнозаводських справ. Вона діяла на основі стимуляції всіх ініціативних пропозицій «знизу»: жодне з них не могло пропасти. Збір і оцінка ініціатив «від низу до верху» стали головним напрямом інноваційної діяльності управлінського персоналу.

У формуванні системи інноваційних управлінських комунікацій були глибоко продумані організаційно-заохочувальні форми й методи стимуляції ініціативної і відповідальної ділової поведінки. На підприємстві була створена система заводських рад під девізом «Прогресивна думка -

виробництву!». На нижньому рівні управління існували первинні ради бригади, ділянки, бюро, які раз на тиждень розглядали всі пропозиції, що поступають безпосередньо з робочих місць. На середньому рівні управління 3-4 рази на місяць оцінювалися ті пропозиції, які не могли бути вирішені первинними (низовими) радами. Тут працювали ради цехів і цехових служб, які відсівали ініціативи за принципом важливості, вигідності й оперативності впровадження на місцях. Ті ініціативи, які не могли бути використані на цьому рівні, передавалися на «верхній поверх» управління, де діяли з такою ж періодичністю великі ради централізованих служб, заводоуправління. Контролював цей безперервний рух ініціатив сам директор, будучи головою ради.

Кожен інноваційний рівень такої розгалуженої мережі комунікацій розрізнявся за вагомістю вирішуваних завдань, баченням актуальних напрямів, можливістю впровадження, ступенем контролю, термінами віддачі. У директора накопичувався банк ініціатив, які можна було співвідносити в різних поєднаннях, комбінуючи ті або інші оптимальні варіанти залежно від вирішуваних організаційних, виробничих і збутових завдань. На цій основі почала формуватися інноваційна стратегія управління. Система створювалася на підприємстві впродовж п'яти років, оскільки, по суті, була революційною - на противагу адміністративно-командній системі управління. Основними її організаційними принципами були підзвітність рад знизу доверху; конкретність формулювання проблем з точною адресою виконання; облік поданих, прийнятих і упроваджених пропозицій; розрахунок оцінних коефіцієнтів по цих критеріях.

Економічна мотивація працівників успішно поєднувалася з організаційними формами роботи з впорядкування цієї системи. Це виявлялося в постійних бесідах керівного персоналу підприємства з працівниками, в постановці ним завдань з подолання виникаючих проблем, в широкому обговоренні в підрозділах результатів творчого пошуку, в регулярних звітах рад, в постійному обміні досвідом між підрозділами, у

проведенні регулярних науково-практичних конференцій. Організація справи була поставлена так, що кожен працівник знав долю своєї пропозиції, оскільки всі вони відстежувалися щонеділі на «екранах» удосконалення робіт. На таких екранах керівники того або іншого рівня ради фіксували наступні показники:

- *скільки пропозицій подано, прийнято й упроваджено за тиждень, за місяць, з початку року;*
- *які показники по чотирьох оцінних коефіцієнтах (місячні, квартальні, піврічні, річні);*
- *де виникають проблеми, які треба вирішувати.*

Інформаційні табло наочно, гласно і просто демонстрували визнання заслуг працівників. Тим самим система сформувала таку організаційну культуру управління діловою поведінкою, яка може бути зразком для фірм, що розвиваються. Її суть полягала у створенні творчої атмосфери пошуку, де працівники черпали впевненість у своїх силах, знаючи, що жодна їх пропозиція не залишиться без уваги керівництвом. Кожного з них інформували про рух його ініціативи. Всі були обізнані про діяльність своїх керівників і мали можливість оцінювати її відповідно до своїх пропозицій. Ця система інноваційних комунікацій підвищувала якість управлінських рішень, забезпечувала їх своєчасність, попереджала про можливі втрати, навчала персонал методам і прийомам «розширення вузьких місць». Успіх багато в чому залежав ще й від того, якою мірою керівники могли переорієнтовуватися на інноваційний стиль керівництва, оскільки система направлена на формування особи керівника-інноватора.

У практиці управління зарубіжних фірм методи соціальної організації комунікацій також знаходять застосування, особливо там, де високий рівень організаційної культури управління поведінкою, або там, де необхідно сформувати відданість працівників фірмі. Яскравим прикладом в цьому відношенні можуть служити всесвітньо відомі «кола якості», що ефективно

функціонують в більшості японських корпорацій. В основу створення кіл якості якості була покладена концепція "тотального" контролю якості. Згідно вказаною концепцією контроль якості охоплює всі стадії виробництва, відповідальність за брак несуть всі працівники фірми, тому служби контролю якості виконують тільки консультативні функції. Кожен співробітник має право зупинити конвеєр, якщо пішов брак. На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що система управління інноваційними комунікаціями організації повинна: по-перше, володіти добре налагодженою і ефективно функціонуючою мережею каналів зворотного зв'язку, що дозволяють керівництву оперативно і своєчасно отримувати необхідну інформацію і оперативно ухвалювати правильні рішення; по-друге, виховувати у працівників організації прагнення до безпосередньої участі в інноваційних процесах, як їх ініціатори так і як їх виконавці.

Спроектувати ефективну організацію означає визначити таке співвідношення її ключових елементів, при якому найбільш оперативно і своєчасно виконуватимуться вимоги суб'єкта управління. Процедура організаційного проектування включає визначення місії, цілей функціонування і основних функцій організації; вибір правової форми створюваної організації або об'єднання; формування робочих груп організації; розподіл спроектованих робочих груп за рівнями управління організації; вибір оптимальної структури управління; делегування повноважень і розподіл відповідальності; створення системи комунікацій і інформаційного забезпечення організації; формування і розвиток іміджу організації.

Визначення місії новостворюваної організації є основним і найбільш складним етапом процесу організаційного проектування. Від того, наскільки коректно буде сформульована місія, багато в чому залежить ефективність функціонування і динаміка розвитку будь-якого підприємства.

На формування і розвиток місії мають істотний вплив власники фірми, її співробітники, покупці, ділові партнери, накопичені організацією цінності,

стиль управління, зовнішнє середовище організації. Основна проблема при виборі оптимальної правової форми організації полягає в тому, що необхідно знайти оптимальне для засновників співвідношення між їх правами, вигодами і обов'язками. Ступінь відповідальності засновників організації повинен бути мінімально достатнім для того, щоб забезпечити необхідний рівень довіри з боку ділових партнерів, і в той же час цілком прийнятним для самих засновників. Робочі групи складають основу будь-якої організації і, по суті, є її будівельними блоками. Більшість фірм мають три рівні управління: верхній, середній і нижній. Керівники кожного рівня виконують однакові функції: планування, організація, керівництво, мотивація, контроль. Відмінність лише в тому, яке значення вони надають тій або іншій функції.

Організаційна структура управління - це цілісна сукупність сполучених між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта і суб'єкта управління. Вона відображає будову системи управління організацією, тобто розподіл підрозділів фірми за рівнями управління в їх взаємозв'язку.

Основною проблемою в процесі делегування повноважень і розподілу відповідальності є необхідність забезпечення раціонального співвідношення між ними. Іншими словами, наділення керівника або працівника організації певними повноваженнями неминуче повинне супроводжуватися відповідним підвищенням ступеня відповідальності вказаного керівника або працівника за результати своєї діяльності. Головним завданням процесу комунікації в організації є забезпечення керівників і працівників на всіх рівнях управління необхідною для ухвалення і реалізації управлінських рішень інформацією.

Основна проблема при формуванні і розвитку іміджу організації полягає в тому, що в даний час практично повністю відсутні методики кількісної оцінки рівня іміджу організації. Для усунення вищезазначеного недоліка необхідне застосування рейтингової системи оцінки, при якій рівень іміджу визначається у вигляді рейтингу, вираженого в балах за шкалою від 0

до 100. Існування і нормальне функціонування будь-якої організації можливе тільки за умови її постійного розвитку і удосконалення.

У найбільш загальному вигляді розвитком організації є необоротна цілеспрямована і закономірна зміна її основних елементів або свідомості її співробітників. Залежно від характеру і динаміки процесів, що відбуваються, організаційний розвиток може приймати дві різні форми: еволюційну і революційну. Крім того, виділяють прогресивний розвиток (перехід від нижчого до вищого або від менш досконалого до більш здійсненому); і регресивний розвиток (тобто деградацію).

Організаційний розвиток як процес є сукупність дій, що ведуть до утворення і вдосконалення взаємозв'язків між частинами єдиного цілого. Основними функціями процесу розвитку і вдосконалення організації є: збір інформації, контроль, дослідження, діагностика, управлінське консультування і регулювання.



Питання і завдання для самоконтролю

1. У чому полягає суть організаційного проектування?
2. Перерахуйте основні етапи процесу організаційного проектування.
3. Як здійснюється визначення місії організації?
4. Які чинники роблять вплив на зміст місії?
5. Перерахуйте основні види правових форм організацій.
6. За якою ознакою проводиться вибір правової форми організації.
7. Охарактеризуйте види робочих груп організації.
8. Які виділяють рівні управління організації?
9. Які організаційні структури відносяться до бюрократичних?
10. Які основні відмінні риси органічних організаційних структур?
11. Які особливості делегування повноважень і розподілу відповідальності при створенні організацій?
12. Перерахуйте цілі внутрішньофірмової інформаційної системи.
13. Що таке імідж організації?
14. Яким методом можна здійснювати кількісну оцінку рівня іміджу організації?
15. Дайте визначення поняття «розвиток».
16. Яких форм може набувати розвиток?
17. Перерахуйте основні функції процесу організаційного розвитку.
18. У чому полягає суть системи ПМП?

Тести

Тест 1

Нарада – це:

1. Вид управлінської діяльності.
2. Форма обміну інформацією між керівниками і спеціалістами.
3. Форма обміну інформацією між керуючою і керованою підсистемами для досягнення певних цілей.
4. Метод обміну інформацією.

Тест 2

Найважливішим джерелом інформації для менеджера є:

1. Спілкування з провідними спеціалістами для отримання даних про виконання завдань.
2. Спілкування з підлеглими для отримання даних про стан виконання основних завдань.
3. Спілкування з персоналом для отримання відповідних даних про стан об'єкта управління.
4. Спілкування з робітниками і спеціалістами для отримання даних про їх рівень задоволеності працею.

Тест 3

Що таке комунікація?

1. Обмін інформацією між декількома підрозділами.
2. Обмін інформацією між керівниками та їх підлеглими.
3. Обмін будь-якою інформацією.
4. Обмін інформацією між двома чи декількома людьми.

Тест 4

У чому полягає основна мета комунікаційного процесу?

1. Забезпечення керуючої системи необхідною інформацією для прийняття рішень.
2. Забезпечення органів управління певною інформацією.
3. Забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
4. Забезпечення виконання виробничих завдань.

Тест 5

Що слід розуміти під комунікаційним процесом ?

1. Обмін інформацією між двома людьми для виконання виробничих завдань.
2. Обмін інформацією між керівником та його підлеглими.
3. Обмін інформацією між керівниками.
4. Процес обміну інформацією між двома чи декількома людьми з метою вирішення певних проблем.

Тест 6

Що слід розуміти під каналом в комунікаційному процесі?

1. Збирач інформації.
2. Відправник інформації.
3. Засіб збирання інформації.
4. Засіб передачі інформації.

Тест 7

Що слід розуміти під шумом в комунікаційному процесі?

1. Те, що деформує зміст інформації.
2. Те, що вносить помилки в деякі види інформації.
3. Те, що вносить корективи в певні види інформації.
4. Те, що заважає збирати необхідну інформацію.

Тест 8

Які операції здійснюються на етапі декодування інформації?

1. Переведення символів відправника в думки отримувача інформації.
2. Переведення символів відправника в думки передавача інформації.
3. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.
4. Переведення символів відправника в думки отримувача і передавача інформації.

Тест 9

Які існують основні етапи обміну інформацією?

1. Надходження ідеї та декодування інформації.
2. Надходження ідеї, кодування і вибір каналу передачі, декодування інформації.
3. Кодування та передача інформації.
4. Кодування інформації.

Тест 10

Що слід розуміти під інформацією?

1. Сукупність відомостей про господарську (комерційну) діяльність підприємств.
2. Відомості про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
3. Сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.
4. Відомості про господарську діяльність підприємства.

Тест 11

Чим визначаються система статистичної інформації, її джерела та режим?

1. Правовими актами в галузі статистики.
2. Юридичними актами в галузі статистики.
3. Юридичними і правовими актами.
4. Законом України "Про державну статистику" та іншими правовими актами в цій галузі.

Тест 12

Що слід розуміти під масовою інформацією?

1. Друковану інформацію, яка розміщена в певних газетах.
2. Публічно оголошувану, друковану, аудіовізуальну інформацію.
3. Аудіовізуальну інформацію.
4. Друкування інформації.

Тест 13

Що слід розуміти під правовою інформацією?

1. Сукупність публічно оголошених відомостей про право та його систему.
2. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, юридичні факти, правові відносини тощо.
3. Документовану інформацію про правопорядок, правопорушення, боротьбу з ними та їх профілактику.
4. Сукупність різноманітних відомостей.

Тест 14

Що слід розуміти під інформацією про особу?

1. Документовані відомості про діяльність певної особи.
2. Публічно оголошені відомості про окремі види діяльності особи.
3. Документовані відомості про діяльність службових осіб.
4. Сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

Тест 15

Що слід розуміти під інформацією довідково-енциклопедичного характеру?

1. Документовані відомості про суспільне життя та навколишнє середовище.
2. Систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище.
3. Систематизовані та публічно оголошені відомості про навколишнє середовище.
4. Відомості про навколишнє середовище.

Тест 16

Що слід розуміти під соціологічною інформацією?

1. Публічно оголошені відомості про ставлення громадян до соціальних подій.
2. Документовані відомості про соціальні події, явища, процеси та факти.
3. Документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян та соціальних груп до соціальних подій та явищ, процесів, фактів.
4. Публічно оголошені відомості про соціальні явища.

Тест 17

Що слід розуміти під документом?

1. Матеріальна форма одержання та поширення певної інформації.
2. Форма одержання та використання певної інформації.
3. Нематеріальна форма зберігання інформації.
4. Передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на певних носіях.

Тест 18

Що слід розуміти під режимом доступу до інформації?

1. Порядок використання та зберігання інформації.
2. Правова норма використання та поширення інформації.
3. Передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.
4. Неправова і правова форма поширення інформації.

Тест 19

Хто користується переважним правом на одержання інформації в інформаційних системах?

1. Працівники державних органів законодавчої влади.
2. Громадяни, які займаються науковою діяльністю.
3. Всі громадяни країни.
4. Громадяни, яким інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.

Тест 20

Ким визначається порядок обігу таємної інформації та її захист?

1. Органами державної законодавчої влади.
2. Відповідними державними органами, за умов дотримання вимог, що встановлені законодавством.
3. Органами державної виконавчої влади.
4. Органами виконавчої і законодавчої влади.

Тест 21

Чим визначається порядок та термін обнародування таємної інформації?

1. Відповідними розпорядженнями власників інформації.
2. Відповідним законом.
3. Відповідними постановами органів виконавчої влади.
4. Відповідним указом Президента країни.

Тест 22

Що слід розуміти під інформаційним запитом щодо доступу до офіційних документів?

1. Вимогу про надання будь-яких офіційних документів для постійного використання в процесі виконання певної роботи.
2. Звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.
3. Надання будь-яких офіційних документів для використання в певних цілях.
4. Надання будь-яких офіційних і неофіційних документів для службового використання.

Тест 23

Що слід розуміти під правом власності на інформацію?

1. Врегульовані відповідними законами відносини щодо розпорядження певною інформацією.
2. Врегульовані законами відносини щодо володіння певною інформацією.
3. Врегульовані і неврегульовані законами відносини щодо володіння інформацією.
4. Врегульовані відповідними законами суспільні відносини щодо володіння, використання та розпорядження інформацією.

Тест 24

Яку економічну інформацію слід називати оперативною?

1. Ту, яка характеризує стан об'єкта впродовж якогось періоду.
2. Ту, яка характеризує стан об'єкта управління на даний момент.
3. Ту, яка характеризує стан об'єкта на даний момент та впродовж якогось періоду.
4. Ту, яка характеризує стан суб'єкта управління.

Тест 25

Яку вихідну економічну інформацію слід називати первинною?

1. Ту, яка піддана певній обробці.
2. Ту, яка характеризує окремі напрямки діяльності досліджуваного об'єкта.
3. Ту, яка характеризує стан досліджуваного об'єкта.
4. Ту, яка характеризує стан і всі напрями діяльності об'єкта управління.



2.9. Керівництво і лідерство

Питання для теоретичної підготовки

1. Керівник в організації.
2. Лідерство: природа й визначення поняття.
3. Влада та її види
4. Стилi управління
5. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства

Ключові терміни і поняття

- Кваліфікаційна модель менеджменту
- Навички, якими повинен володіти менеджер
- Проблеми лідерства
- Стилi управління: автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину.
- Ситуаційні моделі керівництва



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Однією з центральних фігур ринкової економіки є менеджер. **Менеджер** – це управлінець, який активно впроваджує інновації і розуміє роль науково-технічного прогресу в економіці, реагує своєчасно на зміни кон'юнктури ринків, вміло перебудовує діяльність з урахуванням сучасних потреб економіки і соціуму. Менеджер завжди наділений виконавчою владою і несе повну відповідальність за якісне та своєчасне виконання очолюваної ділянки робіт. Значенню особи керівника організації відведено велике місце як у теорії, так і в практиці сучасного менеджменту. В першу чергу це обумовлено тим, що особа з погляду менеджменту може виступати в двох якостях: як суб'єкт управління і як об'єкт управління. Як суб'єкт управління особою є сукупність основних психологічних характеристик керівника-практика, а як об'єкт – сукупність індивідуальних якостей підлеглого йому працівника.

Проте, незважаючи на всю важливість і значущість поняття «особа» в сучасній управлінській психології ще немає єдиного підходу до визначення цього терміну. Більшість дослідників вважають, що особа є індивідуальна сукупність рис, які визначають образ мислення, відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини, що прижиттєво формуються. Таке визначення на перший погляд здається вичерпним, але при цьому викликає істотний сумнів твердження про прижиттєве формування основних характеристик людини як особи. Адже загальновідомо, що ряд якостей і здібностей людина отримує «за спадком» від своїх предків у вигляді генетичного коду.

Керівник-менеджер є центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації. Він керує організацією, конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, групою людей. Ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємодії, розкриттю потенціалу кожного робітника, спрямовує зусилля на досягнення цілей організації. Основа ефективного керівництва – лідерство, влада і вплив.

Виходячи з цього, можна з повною впевненістю говорити про те, що частина параметрів особи формується прижиттєво, а частина має спадковий, природжений характер. Таким чином, особу можна визначити як індивідуальну сукупність рис, що прижиттєво формуються, і природжених, що визначають образ мислення, відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини. В основі особи лежить її структура, тобто зв'язок і взаємодія щодо стійких компонентів особи: здібностей, темпераменту, характеру, вольових якостей, емоцій і мотивації. Здібності людини визначають її успіхи в різних видах діяльності. Від темпераменту залежать реакції на навколишній світ. Характер визначає вчинки відносно інших людей. Вольові якості характеризують прагнення людини до досягнення поставлених цілей. Емоції і мотивація - це відповідно переживання людей і спонук до діяльності й спілкування.

Менеджер в системі управління організацією

Менеджер - це керівник, який обіймає постійну посаду і наділений повноваженнями в області ухвалення рішень з конкретних видів діяльності фірми.

До менеджера будь-якого рівня ставляться наступні вимоги:

- наявність загальних знань в області управління підприємством;
- компетентність в питаннях діяльності фірми;
- володіння навиками підприємництва;
- здатність ухвалювати обгрунтовані й компетентні рішення на основі узгодження з вищестоящими керівниками і нижчестоящими працівниками;
- наявність практичного досвіду і знань в області аналізу економічної ситуації;
- уміння аналізувати й прогнозувати дії фірм-конкурентів;
- уміння прогнозувати тенденції розвитку господарської кон'юнктури.

Найважливіша вимога до менеджера як до особи - вміння керувати людьми. Сюди відноситься:

- знання своїх прямих підлеглих, їх здібностей і можливостей;
- знання умов, що зв'язують підприємство і працівника; захист інтересів обох сторін на взаємовигідній основі;
- забезпечення єдності й правильності функціонування трудового колективу фірми.

Ринкова економіка викликає потребу в керівниках, які ставляться до справи творчо, добре інформовані, вміють найкраще використовувати ресурси і забезпечувати ефективність функціонування трудового колективу.

Термін «менеджер» позначає приналежність конкретної особи до професійної діяльності як керівника фірми. Менеджер незалежний від власності на капітал. Він може володіти акціями фірми, а може і не мати їх, працюючи за наймом. Основним доходом менеджера є заробітна плата.

Підприємець - це фізична особа, яка виконує комерційну діяльність з використанням засобів виробництва, що належать їй на праві власності. Основним доходом підприємця є чистий прибуток.

Праця менеджера - це продуктивна праця, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного виробництва з високим рівнем

спеціалізації працівників. Він забезпечує зв'язок і єдність всього виробничого процесу.

Професійний менеджмент як самостійний вид діяльності припускає наявність фахівця-менеджера як суб'єкта цієї діяльності і господарську діяльність фірми - як об'єкта. У сучасних умовах всі рішення з фінансових, організаційних і економічних питань готуються і виконуються професіоналами в області організації управління, які також здійснюють спостереження і контроль за виконанням ухвалених рішень.

Влада і проблеми лідерства в організації

Владу часто визначають як можливість однієї людини впливати на поведінку інших. Будь-яка влада заснована на впливі. Під впливом розуміється будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, відношення і відчуттів іншої людини. Дві форми впливу, які можуть спонукати виконавця до активної співпраці, - це переконання і участь.

Переконання - це ефективна передача своєї точки зору, а участь - форма впливу, при якій керівник не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою волю, а просто направляє його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією.

У сучасній літературі виділяють п'ять форм влади:

1. Влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, що перешкодить задоволенню якої-небудь насущної потреби.

2. Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, хто той, що впливає, має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення.

3. Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу.

4. Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики або властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як той, хто впливає.

5. Законна (традиційна) влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок - підкорятися їм.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб і т. п.

Проте в деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них в таких питаннях, як необхідна для ухвалення рішень інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, вплив, який підлеглі можуть справляти на своїх колег, здатність підлеглих виконувати завдання.

Разом з владою важливу роль у процесі управління має лідерство. **Лідерство** - це здатність робити вплив на окремих осіб, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Лідери набувають свого положення, добиваючись влади і застосовуючи її по відношенню до інших людей. Важливими чинниками, що визначають можливість стати лідером, є вік, посадове положення, професійна компетентність, розташування робочого місця, свобода пересування по підприємству, чуйність. Опора будь-якого лідера - визнання його колективом. Будь-який лідер має дві функції: по-перше, він допомагає групі в досягненні її цілей, по-друге, підтримує і зміцнює її існування. Іноді ці функції виконуються різними людьми. Тоді в трудовому колективі виникають два лідери.

Різновиди стилю керівництва

Стиль керівництва - це сукупність прийомів і способів, які використовує керівник у процесі виконання своєї діяльності.

У сучасному менеджменті розрізняє три види стилю керівництво, що відрізняється один від одного способом ухвалення керівником управлінських рішень. З цього погляду виділяють такі стилі:

- *автократичний* - керівник ухвалює рішення одноосібно,
- *демократичний* - рішення ухвалюються колегіально,
- *ліберальний* - мінімальна участь керівника.

Група має повну свободу ухвалювати власні рішення. До чинників, що впливають на формування стилю керівництва, відносяться:

- *особисті якості керівника (темперамент, характер, освіта, вік і т. п.),*
- *склад трудового колективу,*
- *цілі й завдання діяльності організації,*
- *характеристика діяльності фірми,*
- *ефективність функціонування організації,*
- *зовнішнє середовище організації.*

Методи мотивації

В основі більшості методів мотивації, використовуваних сучасними керівниками, лежить принцип винагороди. Винагородою називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує.

Звичайно це матеріальна винагорода, тобто всі виплати, отримані співробітником за час роботи. Найпоширеніша з таких виплат - заробітна плата. **Премії** - форма матеріальної винагороди, безпосередньо пов'язана з якістю роботи співробітника або фінансовими успіхами всієї організації.

Існує також цілий ряд нематеріальних форм заохочення, таких як просування по службі, надання можливостей для подальшого навчання, доручення відповідальних завдань. Всі ці способи засновані на принципі мотивації - підвищенні зацікавленості працівника у своїй праці.

Людські ресурси і людські відносини

Управління людськими ресурсами (менеджмент людських ресурсів) розглядає людей як надбання виробничої організації, як ресурс, який треба ефективно використовувати для досягнення цілей функціонування.

Для цього застосовують наступні прийоми:

1. Відношення до праці як до джерела доходів організації.
2. Створення для кожного співробітника простору діяльності, щоб він міг зробити свій особистий внесок до загальної справи.
3. Активна соціальна політика.

Мета менеджменту людських ресурсів - прийняття на роботу компетентних і зацікавлених співробітників, уміння їх утримати, вдосконалення їх професійної підготовки.

Відмінність підходу “людські ресурси” від підходу “людські відносини” полягає в положенні про економічну доцільність капіталовкладень в людину. У концепції “людські відносини” наголос робиться на створення оптимальних умов праці працівника і максимальне задоволення його індивідуальних потреб.

Управління людськими ресурсами - ширше поняття, що включає:

1. Підхід до людини як до головного чинника реалізації цілей організації.
2. Підхід до людини як до джерела доходів і статті інвестицій.
3. Аналіз потреб організації в людських ресурсах.
4. Аналіз ситуацій з людськими ресурсами в зовнішньому середовищі організації.
5. Формування людських ресурсів організації.
6. Створення системи взаємодії працівників, їх взаємини.

Управління людськими ресурсами складається з ряду взаємозв'язаних елементів, які в сукупності утворюють цикл менеджменту людських ресурсів. Це:

1. Відбір.
2. Оцінка професійних якостей.
3. Винагорода.
4. Підвищення кваліфікації.

Завдання і методи оцінки ділових і особистих якостей працівників

Оцінка професійної діяльності працівників надається у процесі, при якому менеджери організації проводять регулярні співбесіди із співробітниками, обговорюючи й оцінюючи їх професійну діяльність, а також їх плани й можливості в майбутньому.

У стратегічному плані завдання оцінки професійної діяльності наступні:

1. Підвищити ефективність організації за рахунок оптимального використання людських ресурсів.
2. Виявити співробітників, здатних виконувати відповідальну роботу, дати їм можливість реалізувати свій потенціал.
3. Допомогати самоудосконаленню співробітників.
4. Сприяти підвищенню заробітної плати відповідно до збільшеного професійного рівня.

У тактичному плані завдання оцінки професійної діяльності такі:

- *підвищити зацікавленість у праці;*
- *добитися кращого взаєморозуміння між начальником і підлеглим;*
- *підвищити задоволення від роботи;*
- *чітко доводити до підлеглих оцінку їх діяльності;*
- *ставити реалістичні й досяжні цілі на найближче майбутнє;*
- *розглядати всі можливі варіанти кадрових перестановок усередині організації.*

Основними методами оцінки ділових і особистих якостей працівників є опит, анкетування, тестування і усна співбесіда.

Конфлікти в діяльності організації

У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами.

Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль. Вони активізують колектив, рятують організацію від “загнивання”.

Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації, що складається з учасників конфлікту і об'єкта конфлікту, тобто причини, через яку опоненти вступають у протиборство.

Опоненти вступають в конфлікт, володіючи різною силою, яка й визначає можливість перемоги. Характеристика цієї сили називається рангом опонента. Опонентом 1-го рангу називають людину, яка виступає від власного імені і переслідує власні цілі. Опонентом 2-го рангу називають особу, яка переслідує групові цілі, опонентами 3-го рангу - групи, організації і т. п.

Залежно від складу конфліктуючих сторін психологи виділяють чотири види конфліктів:

1. Внутрішньоособовий - виникає внаслідок того, що вимоги організації не співпадають з особистими потребами.
2. Міжособовий - психологічне зіткнення людей з різними поглядами. Діляться на горизонтальні й вертикальні.
3. Між особою і групою - виникають, коли особа має інтереси і позиції, відмінні від інтересів всієї групи.
4. Міжгруповий - конфлікти між соціальними групами.

Залежно від напрямку розвитку конфлікти можуть підрозділятися на конструктивні й деструктивні. Конструктивними вважають конфлікти, виникнення і розвиток яких сприяє зміцненню організації і досягненню її цілей. Конфлікти, що заважають досягненню цілей організації або що ведуть до ліквідації її структурних підрозділів, називають деструктивними.

Напрямок розвитку конфлікту, як правило, не залежить від причини його виникнення або від складу учасників. Він визначається в першу чергу

позицією і роллю керівника організації. Будь-який конфлікт може прийняти конструктивну або деструктивну форму залежно від відношення до нього менеджера.

У стратегії управління конфліктами можна виділити такі моменти:

1. Ухилення від конфлікту з метою виграти час.
2. Домінування – застосовується, коли мета першорядна.
3. Капітулянтство - має місце, коли відносини в колективі важливіші за цілі суперників.

У тактиці управління конфліктами виділяють такі способи:

1. Підтримка нейтралітету - така тактика може застосовуватися для того, щоб виграти час.
2. Домінування - застосовується керівником по відношенню до підлеглих при необхідності швидкого реагування.
3. Компроміс - застосовується у випадках, коли обидві сторони переконано, що зближення неможливе.

Управління стресами

Разом з конфліктами важливу роль в діяльності організації відіграють стреси.

Перш за все декілька слів про те, що таке стрес. Проводячи теоретичні й практичні заняття з управління стресами, часто доводиться чути висловлюванню типу: «Ви ще не бачили справжніх стресів», «Ми Вам продемонструємо, які бувають стреси» і т. ін. Сам сенс подібних виразів свідчить про те, що їх автори не розуміють значення такого простого психологічного поняття, як стрес.

Річ у тому, що стрес сам по собі представляє явище виняткове віртуальне, яке не можна ні побачити, ні продемонструвати. Щоб зрозуміти це, досить привести визначення стресу. **Стрес** - це стан напруженості, що виникає в людини під впливом зовнішніх дій. З наведеного визначення виходить, що стресом є термін, що визначає один з двох радикальних станів

людського організму, а саме - максимальне напруження. Стан організму, протилежний стресу, - це релаксація, тобто повне розслаблення.

Таким чином, стрес, як і релаксація, - поняття якісне, невіддатливе візуальному спостереженню. Побачити й оцінити можна не сам стрес, а тільки його наслідки: зміни в м'язах, складі крові, характері реакцій і т. д.

На відміну від конфліктів і збоїв, що є хоча і об'єктивними, але не зовсім бажаними елементами трудової діяльності, стреси виключно корисні. Подібне твердження може виглядати парадоксально, але його справедливості можна легко довести, навівши простий приклад.

Допустимо, людина переходить проїзну частину. Раптом із-за рогу з'являється автомобіль, який мчить на великій швидкості. Людина різко відскакує убік, завдяки чому залишається неушкодженою. Очевидно, що в даній ситуації людина випробувала стрес, який дозволив їй уціліти, а може й врятував їй життя. Таким чином, можна стверджувати, що стрес є невід'ємним і важливим елементом механізму виживання людини. Він був сформований у процесі еволюції людину як інструмент, що забезпечує збереження біологічного вигляду в жорстокій конкурентній боротьбі.

Стрес дозволяє людині в найкоротший строк мобілізувати ресурси організму і використовувати їх з максимальною віддачею. Рациональне відношення до стресу може дозволити керівникові використовувати його переваги для підвищення продуктивності і якості праці у випадках, коли це необхідно.

Основна причина негативного відношення до стресів у даний час полягає в наступному. З розвитком суспільства істотно змінилися умови життєдіяльності окремої людини. Якщо в первісних умовах механізм стресу діяв безвідмовно і повною мірою, то сучасне життя накладає на нього серйозні обмеження. Наприклад, коли первісна людина бачила хижака, що рухався в її сторону, (тобто випробовувала зовнішню дію), то її організм автоматично приходив у стан підвищеного тону (тобто стресу). Після цього людина або сама нападала на хижака, або тікала від нього (тобто

виконувала які-небудь активні дії, направлені на збереження власного життя). Якщо людині вдавалося врятуватися і вона розуміла, що небезпека минула, то її організм природним чином розслаблявся (тобто входив у стан релаксації).

Таким чином, у структурі механізму нормального стресу присутні чотири елементи, а саме:

- *зовнішня дія, яка може бути як негативною, так і позитивною;*
- *стан напруженості, що виникає в організмі людини під впливом зовнішньої дії;*
- *активна дія, тобто реакція на зовнішню дію;*
- *розслаблення (або релаксація).*

Залежно від причини виникнення виділяють два види стресу: фізіологічний і психологічний.

Фізіологічний стрес виникає унаслідок накопичення критичної маси втоми або інших фізичних дій на організм людини (отруєння алкоголем, шкідливі випромінювання, гучні звуки і т. п.)

Психологічний стрес, у свою чергу ділиться на емоційний і інформаційний. Причиною *емоційного* стресу можуть служити яскраві переживання людини, а *інформаційний* стрес має місце в разі перевантаження мозку різного роду інформацією.

В умовах сучасного суспільства чоловік далеко не завжди має змогу повністю реалізувати механізм стресу. Наприклад, якщо Ви прийшли додому після нічної зміни і вирішили трохи подрімати, а вашим сусідам неодмінно в цей час спало в голову включити музичний центр на повну потужність. У Вас напевно виникає цілком справедливе бажання розбити цей музичний центр об голову сусіда або, принаймні, висловити йому все, що Ви про нього думаєте. Проте на практиці це бажання може реалізувати далеко не кожен. Як правило, Ви себе стримуєте і просто терпите цю незручність, або йдете і ввічливо просите сусіда зменшити гучність музики.

Таким чином, в даному разі ми маємо перший елемент стресу, тобто зовнішня дія, і другий елемент - стан напруження. Третій і четвертий елементи блокуються через необхідність дотримання людиною встановлених в суспільстві норм поведінки. Не виконуючи активних дій, людина позбавляє себе можливості швидко розслаблятися. У разі, коли негативні зовнішні дії мають місце в житті людини протягом тривалого проміжку часу, то в організмі виникає хронічний стан напруження, тобто дістрес.

На відміну від стресу дістрес шкідливий і навіть небезпечний для людини. Він має такі негативні наслідки, як різні захворювання, сповільнена реакція організму на дію чинників зовнішнього середовища, порушення нормального ритму розумових і нервових процесів, що відбуваються в організмі, і т. д.

У рамках господарської організації нейтралізувати дістреси і їх негативні наслідки можна двома способами:

- *внести зміни в систему управління, щоб ліквідовувати базу стресів.*
- *уживати конкретні заходи індивідуального характеру.*

Існують різні підходи до нейтралізації дістресу за допомогою застосування заходів індивідуального характеру.

Психоаналітик А. Елліс створив раціонально-емоційну терапію, згідно з якою причини психологічних розладів - це ірраціональні переконання, або ірраціональні висловлювати. До них можна віднести наступні висловлювати: що я повинен робити, як я повинен поводитися, я не можу нічого з собою зробити і т. д. А. Елліс вважає, що вихід з дістресу можливий за допомогою логіки, аргументації, переконання, насмішки і гумору.

А. Бек - психоаналітик, як і А. Елліс, був розчарований в психоаналітичних методах і запропонував когнітивний підхід до психотерапії. Запропонована ним терапія здобула досить широку популярність у зв'язку з лікуванням дістресу. А. Бек вважає, що психологічні проблеми пов'язані з виникненням в індивіда думок, які автоматично

з'являються, і негативними міркуваннями про самого себе. Когнітивна терапія А. Бека направлена на ідентифікацію і скоригування спотворених концептуальних схем і дисфункціональних переконань. Терапія складається з 15-25 занять, які мають тижневий інтервал. Даний підхід полягає в тому, щоб навчити індивіда, який знаходиться у стані дістресу, відстежувати негативні автоматизовані думки, розпізнати, як ці думки приводять до проблем у відчуттях і поведінці, досліджувати факти, що свідчать «за і проти» цих думок, і заміщувати ці спотворені когніції реалістичнішими інтерпретаціями. У процесі спеціалізованого навчання індивід повинен зрозуміти, що його інтерпретації подій ведуть до хронічного напруження організму.

Особу можна визначити як індивідуальна сукупність рис, що прижиттєво формуються і природжених, визначають образ мислення, лад відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини. В основі особи лежить її структура, тобто зв'язок і взаємодія щодо стійких компонентів особи: здібностей, темпераменту, характеру, вольових якостей, емоцій і мотивації.

Менеджер - це керівник, який обіймає посаду і наділений повноваженнями в області ухвалення рішень з конкретних видів діяльності фірми. Менеджер незалежний від власності на капітал. Він може володіти акціями фірми, а може і не мати їх, працюючи за наймом. Основним доходом менеджера є заробітна плата. На відміну від менеджера підприємець - це фізична особа, яка здійснює комерційну діяльність з використанням засобів виробництва, що їй належать на праві власності. Основним доходом підприємця є чистий прибуток.

Влада - це можливість однієї людини впливати на поведінку інших. У сучасному менеджменті виділяють п'ять форм влади: влада, заснована на примушенні, влада, заснована на винагороді, експертна влада, еталонна влада, законна влада. Залежно від способу ухвалення керівником управлінських рішень виділяють три стилі керівництва: автократичний,

демократичний і ліберальний. В основі більшості методів мотивації, використовуваних сучасними керівниками, лежить принцип винагороди. Винагородою називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку той виконує. Винагорода може бути як матеріальною, так і нематеріальною.

Менеджмент людських ресурсів - це розділ теорії управління, що розглядає людей як надбання виробничої організації, як ресурс, який треба ефективно використовувати для досягнення цілей функціонування. Відмінність підходу “людські ресурси” від підходу “людські відносини” полягає в положенні про економічну доцільність капіталовкладень в людину. У концепції “людські відносини” наголос робиться на створенні оптимальних умов праці працівника і максимальному задоволенню його індивідуальних потреб.

Оцінка професійної діяльності працівників дається у процесі, при якому менеджери організації проводять регулярні співбесіди із співробітниками, обговорюючи і оцінюючи їх професійну діяльність, а також їх плани і можливості в майбутньому. У найбільш загальному вигляді конфлікт можна визначити як зіткнення людей або соціальних груп з суперечливими інтересами. Конфлікти виконують не тільки негативну, але і позитивну роль. Вони активізують колектив, рятують організацію від “загнивання”. Разом з конфліктами важливу роль в діяльності організації відіграють стреси. Стрес - це стан напруженості, що виникає у людини під впливом зовнішніх дій. Стрес дозволяє людині в найкоротший строк мобілізувати ресурси організму і використовувати їх з максимальною віддачею. Раціональне відношення до стресу може дозволити керівникові використовувати його переваги для підвищення продуктивності і якості праці у випадках, коли це необхідно.

Для забезпечення належної ефективності і надійності трудової діяльності персоналу керівник будь-якої організації повинен дотримуватися принципу «право на помилку». Суть цього принципу полягає в тому, що

менеджер повинен спокійно сприймати можливі помилки своїх підлеглих, прагнучи не ліквідовувати їх, а управляти ними з метою підтримки кількості збоїв і браку на оптимально допустимому рівні. Ключові положення принципу «право на помилку» дозволяють говорити про наявність нового об'єктивного закону управління, який можна визначити як закон надійності трудової діяльності, згідно з яким чим менше виконавець трудової діяльності думає про потенційну можливість зробити помилку, тим менше вірогідність фактичного здійснення такої помилки, і навпаки: чим більше працівник побоюється зробити помилку, тим вище вірогідність її здійснення.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «особа».
2. Які компоненти утворюють структуру особи? Охарактеризуйте їх.
3. Хто такий менеджер?
4. У чому полягає відмінність між менеджером і підприємцем?
5. Визначте поняття «влада».
6. Які форми влади виділяють в сучасному менеджменті.
7. Що таке лідерство?
8. Які функції повинен виконувати лідер неформальної організації?
9. Перерахуйте основні види стилю керівництва.
10. Які чинники впливають на формування стилю керівництва?
11. Які методи мотивації може застосовувати керівник підприємства?
12. У чому полягає корінна відмінність між поняттями «людські ресурси» і «людські відносини»?
13. Перерахуйте завдання і методи оцінки ділових і особистих якостей працівника.
14. Дайте визначення конфлікту.
15. З чого починається конфлікт?
16. Які види конфліктів можна виділити залежно від складу їх учасників?
17. Чим відрізняється конструктивний конфлікт від деструктивного?
18. Які основні напрями виділяють в стратегії і тактиці управління конфліктами?
19. Що таке стрес?
20. Які бувають види стресів?
21. Яка основна причина виникнення стресів?
22. У чому полягає суть управління помилками і збоями в діяльності персоналу організації?

Тести

Тест 1

Лідери організацій характеризуються в основному такими особистими якостями:

1. Впевненість у собі та глибоке знання справи.
2. Впевненість у собі та високий рівень професіоналізму і менталітету.
3. Глибоке знання справи та високий рівень менталітету.
4. Глибоке знання принципів і методів управління,

Тест 2

Лідерство в управлінні – це:

1. Здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників.
2. Здатність впливати на окремих людей, на їх групи і досягати певних цілей.
3. Здатність впливати на колективи і досягати певних цілей.
4. Здатність впливати на окремі групи людей.

Тест 3

Підхід до управління з позицій особистих якостей ґрунтується на:

1. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам основних підрозділів організації.
2. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам і провідним спеціалістам організацій.
3. Пошуку характеристик, притаманних усім ефективним менеджерам.
4. Пошуку характеристик, притаманних менеджерам середньої ланки організації.

Тест 4

Поведінський підхід до управління ґрунтується на:

1. Дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих.
2. Дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих.
3. Дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів.
4. Дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих.

Тест 5

Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на:

1. Виявленні факторів, що впливають на керівників середньої ланки, які безпосередньо виконують тактичні завдання.
2. Виявленні факторів, що впливають на поведінку менеджерів і підлеглих у різних ситуаціях.
3. Виявленні факторів, що впливають на керівників вищої і середньої ланки, які розробляють стратегію і тактику управління.
4. Виявленні факторів, що впливають на керівників вищої ланки.

Тест 6

Згідно з підходом "шлях-цілі", розробленим Т. Мітчелом і Р. Хаусом, стиль керівництва організацією слід вибирати залежно від:

1. Ситуації та розробленої стратегії організації.
2. Ситуації, що склалася.
3. Ситуації та рівня професіоналізму менеджерів і спеціалістів.
4. Фінансового стану організації.

Тест 7

Лідерство у менеджменті – це:

1. Здатність розпоряджатися всіми ресурсами в організації.
2. Здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей.
3. Здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.
4. Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

Тест 8

Менеджеру влада в організації надається:

1. Наказом керівників вищої ланки.
2. Місцевими органами виконавчої влади та наказами керівників вищої ланки.
3. Трудовим колективом та місцевими органами управління.
4. Статутом організації та діючими законодавчими актами України.

Тест 9

Що таке стиль керівництва?

1. Це манера поведінки керівника з підлеглими.
2. Це узвичаєна манера поведінки керівника щодо підлеглих, яка впливає на них і спонукає до досягнення цілей організації.
3. Це манера поведінки спеціалістів апарату управління.
4. Це манера поведінки керівника в процесі виконання своїх функцій.

Тест 10

Що слід розуміти під керівництвом ?

1. Діяльність менеджера, який очолює певну організацію.
2. Спрямовану певним чином діяльність менеджера, який очолює якусь організацію.
3. Діяльність менеджера щодо забезпечення роботи якоїсь організації.
4. Діяльність менеджера щодо досягнення певних цілей.

Тест 11

Що покладено в основу ситуаційного підходу до управління?

1. Особисті якості персоналу.
2. Особисті якості керівників і спеціалістів.
3. Особисті якості спеціалістів.
4. Визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

Тест 12

Яким чином і за допомогою чого здійснюється керівництво організацією?

1. За допомогою комунікацій та методів менеджменту.
2. За допомогою функцій, методів менеджменту, комунікацій, шляхом прийняття управлінських рішень.
3. За допомогою методів менеджменту.
4. За допомогою принципів і методів управління.

Тест 13

Підґрунтям законної влади є:

1. Право менеджера організовувати виконання певних завдань.
2. Переконавання підлеглого у праві менеджера давати розпорядження, які він зобов'язаний виконувати.
3. Право менеджера давати певні вказівки підлеглим, щодо виконання окремих видів робіт.
4. Право менеджера давати вказівки.

386. Влада – це:

1. Здатність захищати себе від зовнішніх впливів.
2. Можливість впливати на поведінку інших людей для досягнення цілей організації.
3. Можливість втручатися в будь-який процес.
4. Можливість слідкувати і втручатися в приватне життя підлеглих.

Тест 14

Влада, що базується на примусі, переважно застосовується:

1. В організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими і вплив на підлеглих здійснюється переважно через страх.
2. В організаціях, де менеджери не володіють відповідними методами керівництва.
3. В організаціях, де менеджери не мають відповідних професійних якостей для керівництва.
4. В організаціях, де менеджери не знають своїх прав і обов'язків.

Тест 15

Стиль управління – це:

1. Якості (властивості) працівника, які необхідні для управлінської діяльності.
2. Сукупність методів, що постійно використовуються в управлінні.
3. Установлений характер діяльності керівника.
4. Методи впливу керівника на підлеглих.

Тест 16

Ліберальне керівництво базується на:

1. Повній свободі у визначенні виробничих завдань.
2. Повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.
3. Повній свободі у визначенні форм оплати праці.
4. Повній свободі у розподілі прибутків.

Тест 17

Кількість влади менеджера організації визначається:

1. Ступенем кваліфікації.
2. Ступенем залежності підлеглих від нього.
3. Рівнем компетентності.
4. Практичним досвідом.

Тест 18

Щоб керувати організацією, необхідно мати:

1. Владу.
2. Фінансові ресурси.
3. Матеріальні ресурси.
4. Авторитет.

Тест 19

На рівні держави виділяють такі форми влади:

1. Законодавчу та судову.
2. Законодавчу, виконавчу та судову.
3. Судову і конституційну.
4. Виконавчу і судову.

Тест 20

В основі керівництва організацією лежать такі основні категорії менеджменту:

1. Лідерство і вплив.
2. Лідерство, вплив, влада.
3. Влада і лідерство.
4. Вплив і влада.

Тест 21

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом:

1. Видання наказів про заохочення персоналу.
2. Спрямування зусиль персоналу на здійснення потрібної мети.
3. Розроблення відповідних заходів щодо виконання поставлених завдань.
4. Спрямування зусиль персоналу на отримання запланованих прибутків.

Тест 22

Керівник організації, який зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується:

1. Про розроблення ефективної системи оплати праці персоналу.
2. Про розроблення гнучких графіків виходу на роботу.
3. Про розроблення програм соціального розвитку персоналу.
4. Про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці.



2.10. Організаційні зміни й ефективність менеджменту

Питання для теоретичної підготовки

1. Основні поняття управління організаційними змінами.
2. Моделювання стратегічних змін.
3. Подолання опору організаційним змінам.

Ключові терміни і поняття

- Основні чинники ефективності управління
- Чинники, що прямо впливають на ефективність адміністрування
- Критерії ефективності управління
- Система показників рентабельності
- Ефективність управління некомерційними організаціями
- Ухвалення і реалізація управлінських рішень- безперервна функція менеджменту



ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

У системі послідовних функцій менеджменту найбільш важливу роль відіграє оцінка ефективності функціонування системи управління організації. Ефективністю управління є відношення сукупного результату управлінської діяльності до вартості ресурсів, витрачених на його досягнення. На ефективність управлінської діяльності істотний вплив має цілий ряд чинників, всю сукупність яких може набути умовно розділена на дві групи. До складу першої групи входять чинники, що прямо впливають на ефективність адміністрування, такі як:

- *управлінський потенціал організації, тобто сукупність всіх ресурсів, які має в своєму розпорядженні система управління;*
- *сукупні витрати на утримання і функціонування системи управління - визначаються характером, способом організації, технологією і обсягом робіт по здійсненню функцій управління;*
- *ефект управління, тобто сукупність усіх економічних, соціальних та інших вигод, які отримує організація у процесі виконання управлінської діяльності.*

Всі перелічені вище показники можна визначити як основні чинники ефективності управління. Другу групу утворюють другорядні чинники, що мають непрямий вплив на ефективність системи управління. До них належать:

- *кваліфікація керівних працівників і виконавців;*
- *фондоозброєність системи управління, тобто ступінь і якість забезпечення управлінських працівників допоміжними засобами (комп'ютерами, оргтехнікою і т. п.);*
- *соціально-психологічні умови в трудовому колективі;*
- *організаційна культура.*

У складі критеріїв ефективності управління можна виділити загальні й приватні показники. Загальні показники характеризують кінцеві результати

діяльності організації, а приватні - ефективність використання окремих видів ресурсів. Для оцінки ефективності управління комерційними підприємствами найдоцільніше використовувати такі загальні показники, як прибуток і рентабельність. Загальна сума прибутку, отримувана підприємством за певний період, складається з прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг), прибутку від іншої реалізації і прибутку від позареалізаційних операцій. Прибуток від реалізації продукції, послуг або виконаних робіт визначається як різниця між загальною сумою виручки від реалізації продукції (без податку на додану вартість і акцизів) і величиною витрат на виробництво і реалізацію, що включаються в собівартість.

Прибуток від іншої реалізації визначають як різницю між сумою, отриманою від реалізації майна або інших матеріальних цінностей підприємства, і їх залишковою вартістю. Прибуток від внереалізаційних операцій розраховують як різницю між доходами і витратами по операціях, не пов'язаних з реалізацією продукції підприємства або його майна. До складу доходів від внереалізаційних операцій входять:

- *доходи від фінансових вкладень підприємства в цінні папери;*
- *доходи від майна, що здається в оренду ;*
- *сальдо отриманих і сплачених штрафів;*
- *позитивні курсові різниці за валютними рахунками і операціями в іноземній валюті;*
- *надходження сум в рахунок погашення дебіторської заборгованості, списаної в минулі роки в збиток;*
- *прибуток минулих років, що виявлений і поступив у звітному році;*
- *суми, що поступили від покупців по перерахунках за продукцію, реалізовану минулого року;*
- *відсотки, отримані за рахунками підприємства в кредитних установах.*

Позареалізаційні витрати підприємства утворюються в результаті підсумовування:

- *недостач і збитків від втрати матеріальних цінностей і грошових коштів;*
- *негативні курсові сальдо за валютними рахунками і операціями в іноземній валюті;*
- *збитки минулих років, виявлені у звітному році;*
- *списання дебіторської заборгованості;*
- *втрати, що не компенсуються, від стихійних лих;*
- *витрати за замовленнями, що анулюються ;*
- *судові витрати;*
- *витрати на законсервовані виробничі потужності.*

Отриманий підприємством балансовий прибуток розподіляється між державою і підприємством. Після внесення до відповідних бюджетів податку на прибуток в розпорядженні підприємства залишаються грошові кошти, які і утворюють його чистий прибуток. Чистий прибуток підприємства прямує до фонду накопичення, фонду споживання і резервного фонду. Виходячи з порядку формування прибутку, ведеться аналіз його чинника. Основною метою аналізу чинника є оцінка динаміки показників балансового і чистого прибутку, виявлення ступеня впливу на фінансові результати ряду чинників, до числа яких входять:

- *зростання або зниження собівартості продукції;*
- *зростання або зниження обсягів реалізації;*
- *підвищення якості й розширення асортименту продукції, що випускається;*
- *виявлення резервів збільшення прибули.*

Найважливішим показником, що характеризує ефективність управління комерційним підприємством, є рентабельність. Рентабельність визначається як прибуток, що отримується з кожної гривні витрачених засобів. Систему

показників рентабельності складають, виходячи з майна підприємства і господарських операцій, що проводяться підприємством. Звідси:

1. Рентабельність майна підприємства визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини активів підприємства;
2. Рентабельність внеоборотних активів - відношення чистого прибутку до середньої величини позаоборотних активів;
3. Рентабельність оборотних активів - розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини оборотних активів;
4. Рентабельність інвестицій – це відношення прибутку про інвестиційних проектів до довгострокових витрат на їх реалізацію;
5. Рентабельність власного капіталу – це відношення чистого прибутку до величини власного капіталу;
6. Рентабельність позикових засобів визначається як відношення плати за користування кредитами до загальної суми довгострокових і короткострокових кредитів;
7. Рентабельність реалізованої продукції – це відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

Використовуючи перераховані вище показники рентабельності, можна не тільки визначати загальну ефективність функціонування системи управління організації, але й результативність використання окремих видів ресурсів (активів) підприємства.

Набагато складніше оцінювати ефективність управління некомерційними організаціями. З погляду оцінки ефективності функціонування всі некомерційні організації можна умовно розділити на дві групи:

- *організації, результати діяльності яких можна оцінити за допомогою економічних показників;*
- *організації, результати діяльності яких виражені в неекономічних величинах, таких як зниження рівня захворюваності або злочинності, підвищення рівня освіти, поліпшення екологічної обстановки і т. д.*

Для оцінки ефективності організацій, що входять до першої групи, можна застосовувати ті ж методи, що і для оцінки ефективності комерційних організацій.

Оцінку ефективності функціонування організацій, що входять до складу другої групи, проводити складніше. У даний час практично повністю відсутні методики перерахунку неекономічних показників в економічні. Навіть у тих галузях, де такі методики є, вони не знаходять широкого практичного застосування. Наприклад, вже давно розроблена методика розрахунку економічного збитку, що завдається природі внаслідок забруднення водних джерел скиданнями промислових підприємств. У той же час при оцінці ефективності проектів з будівництва нових очисних споруд збиток не враховується. Таким чином виходить, що більшість екологічних програм є нерентабельними з економічної точки зору.

Отже основним напрямом розвитку методів оцінки економічної ефективності некомерційних організацій і програм повинна стати розробка методик перерахунку неекономічних показників в економічні. Це дозволить об'єктивніше і повно враховувати вплив різних чинників на результативність конкретної організації або проекту.

Ухвалення і реалізація управлінських рішень як безперервна функція менеджменту

У найбільш загальному вигляді управлінським рішенням є вибір альтернативи, здійснений керівником в рамках його посадових повноважень і направлений на досягнення цілей організації.

Управлінське рішення є основним і найбільш ефективним засобом дії суб'єкта управління на керований об'єкт. Це підтверджує той факт, що сам процес управління багато дослідників асоціюють з процесом підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень. Наприклад, професор М. М. Максимцов вважає, що технологія управління є набором прийомів, методів і способів ухвалення управлінських рішень [15]. Він зазначає, що у процесі

будь-якої технології предмет праці перетворюється у продукт праці за допомогою застосування засобів праці.

З погляду технології управління предмет праці - це інформація, що забезпечує ухвалення управлінських рішень, засоби праці - знання і досвід менеджера, а продукт праці - управлінські рішення.

Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення і реалізація рішення.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації, направлений на виявлення, формулювання і ідентифікацію проблем, що вимагають вирішення.

Залежно від рівня складності проблеми підрозділяються на рутинні, селективні, адаптаційні та інноваційні.

Рутинними називають технічні проблеми, вирішення яких можливе за заздалегідь продуманими процедурами і правилами. Селективні проблеми, або проблеми вибору характеризуються наявністю декількох альтернатив їх вирішення і вимагають від керівника прояву власної ініціативи. При вирішенні адаптаційних проблем разом з традиційними варіантами дій розглядаються нові, нетипові. Інноваційні проблеми вимагають застосування нових підходів і методів.

На стадії ухвалення здійснюється розробка можливих альтернатив рішення, визначаються критерії вибору і проводиться вибір найбільш оптимального варіанту, який потім узгоджується з вищестоящими керівниками або з компетентними фахівцями.

На стадії реалізації рішення здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка отриманого результату.

Розрізняють три підходи до ухвалення управлінських рішень: ситуативний, системний і рутинний.

Системний підхід припускає вирішення конкретної проблеми в сукупності з вирішенням усіх проблем, що стоять перед організацією.

Ситуативний підхід виходить з того, що застосування того чи іншого методу вирішення проблеми визначається ситуацією. Іншими словами найефективнішим методів у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Ресурсний підхід заснований на вирішенні проблем за допомогою раціонального розподілу ресурсів організації.

Правила ухвалення рішень розробляються керівництвом організації з метою виконання загальної координації діяльності окремих підрозділів. Виділяють оперативні, стратегічні й організаційні правила ухвалення рішень.

Оперативні правила визначають порядок ухвалення рішень керівниками середньої ланки. Такі правила формулюються у вигляді різних інструкцій.

Стратегічні правила формулюються на вищому рівні управління у вигляді ділової політики організації. Вони регламентують порядок ухвалення рішень, що стосуються визначення типу продукції, яка випускається, організації товаропросування і т. п.

Організаційні правила ґрунтуються на федеральному і місцевому законодавстві і стосуються ухвалення рішень з таких питань, як цілі, характер діяльності і організаційно-правова форма підприємства, а також з питань взаємин підприємства з державними органами, засновниками і трудовим колективом.

Разом з правилами значну роль у визначенні порядку підготовки, ухвалення і реалізації управлінських рішень відіграють плани. Плани, як і правила, є засобом координації діяльності різних підрозділів при ухваленні управлінських рішень. Принципова відмінність полягає в тому, що плани є гнучкішим інструментом, ніж правила. Це дає керівникам можливість враховувати при розробці вирішень зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

За способом ухвалення управлінські рішення можуть підрозділятися на одноособові й колегіальні. Одноособові рішення ухвалюються керівником

самостійно без узгодження з іншими працівниками організації. Ухвалення колегіальних рішень, навпаки, вимагає попереднього колективного обговорення вирішуваної проблеми.

Розрізняють три типи внутрішньофірмової взаємодії у процесі ухвалення колегіальних управлінських рішень:

- двостороння;
- групова;
- матрична.

Двосторонній тип взаємодії виявляється при сумісному ухваленні рішень менеджерами одного рівня на основі індивідуального спілкування без узгодження з вищестоящими керівниками. Тут реалізується горизонтальний спосіб координації процесу ухвалення рішень у рамках затверджених правил і планів.

Для цілей координації часто виділяються спеціальні особи з тих, що знаходяться на одному рівні управління у структурних підрозділах. Керівник-координатор має право обговорювати проекти ухвалюваних рішень з керівниками інших підрозділів, але не має адміністративної влади, якою володіють лінійні керівники.

Груповий тип взаємодії виявляється в роботі цільових груп, які розробляють і ухвалюють рішення, що стосуються специфічних питань діяльності організації. Цільова група є тимчасовою структурою, що створюється для вирішення конкретної проблеми. До складу цільової групи можуть входити як працівники організації, так і незалежні фахівці, запрошені на підставі трудового договору. Всі члени цільової групи підкоряються безпосередньо керівникові проекту. Керівник групи (проекту) має право ухвалювати рішення в межах своїх повноважень без узгодження з керівництвом організації.

Матричні структури відрізняються від цільових груп тим, що формуються виключно з працівників організації. При цьому співробітники, які працюють над проблемою, підкоряються одночасно і керівникові проекту, і керівникам тих структурних підрозділів організації, в яких вони працюють постійно.



Питання і завдання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «організаційна зміна».
2. Назвіть класифікаційні ознаки, за якими можна розподілити зміни.
3. Дайте порівняльну характеристику методів управління змінами.
4. У чому полягає відмінність між процесами активного і реактивного управління змінами.
5. Назвіть основні характеристики, за допомогою яких можна змоделювати плин змін в організації.
6. Визначте послідовність проведення організаційних змін.
7. Назвіть методи протидії опору персоналу організаційним змінам.
8. Дайте рекомендації щодо управління змінами на основі спроможності підприємства до самоорганізації.

Тести

Тест 1

Що слід розуміти під організаційною зміною?

1. Зміну організаційної структури і технології.
2. Зміну технології, повноважень, правил і стратегії.
3. Зміну організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.
4. Зміну кадрів і стратегії.

Тест 2

До чого призводять зміни, що здійснюються в організації?

1. До збільшення обсягів виробництва і прибутків.
2. До нововведень.
3. До удосконалення методів керівництва.
4. До економії всіх видів ресурсів.

Тест 3

Світовий досвід показує, що для здійснення змін в організації доцільно залучати:

1. Менеджерів усіх підрозділів.
2. Всіх працівників.
3. Менеджерів середньої ланки управління.
4. Окремих керівників і спеціалістів.

Тест 4

У процесі здійснення організаційних змін працівники найчастіше чинять опір змінам з таких причин:

1. Невизначеність ситуації, відчуття можливих власних втрат, очікування негативних наслідків.
2. Невизначеність ситуації і очікування негативних наслідків.
3. Очікування негативних наслідків (зниження заробітної плати, погіршення умов праці тощо).
4. Відчуття можливих власних втрат.

Тест 5

Організаційні зміни найчастіше сприяють:

1. Зміні стратегії і кадрів.
2. Зміні технології і кадрів.
3. Зміні структури управління, технології, кадрів, стратегії тощо.
4. Зміні стратегії і тактики.

Тест 6

Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

1. Виконання основних господарських завдань.
2. Досягнення певного прибутку.
3. Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
4. Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

Тест 7

За допомогою яких показників визначається ефективність менеджменту організації?

1. Економічних і соціальних.
2. Соціальних.
3. Економічних.
4. Технічних.

ГЛОСАРІЙ

Альтернатива - необхідність вибору однієї з двох або з декількох можливостей, що взаємовиключають одна одну.

Альтернативний аналіз - процес розбиття складного проекту на складові частини в пошуках різних і ймовірно, все більш ефективних способів досягнення бажаного результату.

Аналіз починають із складання укрупненої схеми робіт, обмежень і мети проекту. Проводиться ітераційно протягом всіх стадій розробки проекту.

Аналіз - розкладання цілого на елементи і подальше встановлення взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування і оперативного управління реалізацією управлінського рішення з розвитку об'єкта.

Аналіз зовнішнього середовища - процес стратегічного планування, призначений для контролю факторів, зовнішніх по відношенню до організації, з метою визначення можливостей і небезпек.

Аналіз комплексний - аналіз, що охоплює всі сторони господарської діяльності господарюючих суб'єктів.

Аналіз конкурентних переваг - комплексний аналіз, що має своєю метою виявлення слабких і сильних сторін фірми (країни), її можливостей і загроз її становищу на ринку. На основі отриманих в ході аналізу прогнозних оцінок встановлюється мета і розробляється стратегія.

Аналіз мотиваційний - пошук причин і умов, що визначають поведінку споживача на ринку маркетингових досліджень.

Аналіз оперативний - аналіз, що проводиться за поточний період з метою прийняття оперативних рішень.

Аналіз порівняльний - зіставлення числових значень показників об'єкта, що аналізується зі значеннями базового періоду (з іншими періодами), з показниками інших аналогічних об'єктів, з нормативним (еталонним) рівнем.

Аналіз «портфеля» напрямів діяльності - проміжний етап дослідження діяльності фірми. У рамках цього аналізу вивчається і порівнюється ефективність усього комплексу напрямів виробництва і реалізації, робляться висновки про необхідність зміни «портфеля» напрямів згідно з питомою вагою існуючих, введенням нових і відмовою від неефективних напрямів діяльності.

Аналіз ресурсомісткості об'єкта - аналіз структурних, абсолютних, відносних і питомих показників, що характеризують витрати ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта з метою виявлення факторів економії ресурсів.

Аналіз ретроспективний - засіб вивчення тенденцій технічного, соціального, економічного розвитку об'єкта, що склалися в минулому для формування стратегії його розвитку в майбутньому.

Аналіз ризику - розклад структури об'єкта на елементи, встановлення взаємозв'язків між ними з метою виявлення джерел, факторів і причин різних видів ризику, зіставлення можливих втрат і вигод.

Аналіз ринковий - включає збір, обробку та оформлення тієї або іншої необхідної для компанії інформації про ринок збуту, продукції або послуг.

Аналіз системи менеджменту - процес дослідження організаційної структури і системи управління на предмет їх життєздатності, забезпечення конкурентоспроможності фірми з метою вдосконалення і підвищення ефективності їх впливу на вність діяльності фірми.

Аналіз системний - дослідження об'єктів як систем, сукупності взаємопов'язаних елементів із застосуванням системних принципів.

Аналіз ситуації - вивчення параметрів об'єкта, що управляється, зовнішніх умов, що склалися, і конкретних ситуацій його існування при розробці або реалізації управлінського рішення.

Аналіз спектральний - метод для визначення сезонного , що являє собою математичний апарат дослідження процесів мінованих, так і випадкових.

Аналіз стратегічний - виконання функції, орієнтованої на перспективу, яка має високу гність.

Аналіз ситуації - вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних ситуацій його, що склалися, функціонування при розробці або реалізації управлінського рішення.

Внутрішні змінні - ситуаційний чинник усередині організації. До основних внутрішніх змінних відносяться мети, структури, завдання, технології і люди.

Вхід системи розробки рішення - параметри, що характеризують проблему, яку необхідно вирішувати.

Вихід системи розробки рішення - рішення, що виражено кількісно або якісно, має визначену ступінь адекватності і вірогідність реалізації, ступінь ризику досягнення запланованого результату.

Внутрішнє середовище організації – сукупність факторів, що перебувають під безпосереднім контролем організації.

Галузь (industry) - у стратегічному управлінні - сукупність всіх продавців якого-небудь продукту або виробників, що пропонують який-небудь продукт або групу продуктів, повністю замінюючих один одного.

Гнучкі виробничі системи - процеси виробництва, що реалізують всі достоїнства високого ступеня автоматизації без втрати гнучкості.

"Дерево цілей" - це наочне графічне зображення підпорядкованості й взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. При цьому слід дотримуватись правил, які наголошують, що цілі повинні бути якомога конкретнішими та бажано кількісними (вимірними в числовому і часовому діапазонах), реальними щодо їх досягнення.

Завдання - мета, поставлена в конкретних умовах, яка досягається шляхом певного перетворення цих умов. Бажаний результат діяльності, досяжний за намічений (заданий) інтервал часу, що характеризується набором кількісних даних або параметрів цього результату.

Завдання аналізу - визначення тенденцій і показників, що характеризують стан і динаміку об'єкта, його елементів, складових; порівняння чисельних значень показників із значеннями іншого періоду, іншого об'єкта з нормативним рівнем; формулювання висновків, що служать основою для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Завдання прогнозування: аналіз і виявлення основних тенденцій розвитку в даній області, вибір показників, що роблять істотний вплив на досліджувану величину; вибір методу прогнозування і періоду попередження прогнозу; прогнозування показників якості об'єкта; прогноз параметрів організаційно-технічного рівня виробництва та інших елементів зовнішнього середовища, що впливають на прогнозовані показники.

Закон масштабу - закон, згідно з яким збільшення масштабів виробництва продукції за рахунок її уніфікації або реалізації інших чинників веде до зниження собівартості продукції. Існує точка насичення, коли при збільшенні програми випуску собівартість (трудомісткість) продукції не знижується, оскільки цей чинник вичерпав себе.

Запрограмоване рішення - вибір, шлях до якого веде через конкретну послідовність етапів або дій. Число можливих альтернатив в цьому випадку, як правило, обмежене.

Забезпечуюча підсистема - підсистема системи менеджменту, в якій визначені склад, рівень якості і організаційні питання забезпечення "входу" системи всім необхідним для нормального її функціонування. До компонентів забезпечуючої підсистеми відносяться: методичне забезпечення, ресурсне забезпечення, інформаційне забезпечення, правове забезпечення.

Зацікавлена сторона – будь-яка людина, група людей, організації, що мають зацікавленість, впливають на діяльність або знаходяться під впливом, підпорядковані організації.

Зворотний зв'язок - реакція на повідомлення, яка допомагає відправнику, джерелу інформації, визначити, чи сприйнята інформація, що поступила від нього. Зв'язок, що є різною інформацією, яка поступає від споживачів до особи, що ухвалила рішення, або до особи, від якої поступила інформація за рішенням проблеми

Зовнішнє середовище системи - чинники макро- і мікросередовища фірми, інфраструктури регіону, що впливають на якість управлінського рішення.

Зовнішнє середовище – сукупність зовнішніх чинників, що впливають на діяльність суб'єкта, на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив і які повинні бути враховані нею у процесі розробки стратегії її розвитку.

Інтеграційний підхід до менеджменту - підхід, націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків:

- а) між підсистемами і елементами системи менеджменту;
- б) між стадіями життєвого циклу об'єкта управління;
- в) між рівнями управління по вертикалі;
- г) між суб'єктами управління по горизонталі.

Інформатика - комплекс засобів автоматизованої техніки і технології; інфраструктурна область економіки як сфери автоматизованої обробки і використання інформації; галузь наукового знання, що вивчає структуру і загальні відомості інформації, процеси створення, збирання, зберігання, пошуку, перетворення, передачі і використання інформації у різних сферах діяльності суспільства і її автоматизованої обробки; теорія наукової інформації і науково-технічної діяльності спільно з засобами автоматизації.

Інформація - 1) опосередковане знання про навколишнє середовище. Це опосередкування проходить за рахунок перенесення знання на матеріальний носій (паперовий, машинний тощо). Інформація є основою для прийняття будь-якого управлінського, комерційного, науково-технічного рішення; 2) документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. Класифікація інформації див. рис. 4.

Інформація комерційна - являє собою сукупність понять щодо попиту і пропозиції на певні види товарів і послуг, співвідношення попиту і пропозиції (маркетингова інформація, про ціни на товари і послуги, якість, конкуренти, конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, види запитуваних і запропонованих товарів і послуг тощо).

Інформація кон'юнктурна (економічна) - характеризує стан ринку (рівень зміни цін на товари і послуги, курси цінних паперів, банківські ставки, біржові котирування, величина дивідендів, рівень інфляції та ін.

Інформаційні системи - всі письмові і електронні форми передачі інформації, обробки даних і обміну ідеями.

Ієрархічна структура - організаційна структура, що характеризується багаторівневим управлінням і незначним обсягом управління на кожному рівні.

Ієрархічна структура ресурсів (Work Breakdown Structure (WBS)) - структуризація робіт проекту, що відображає його основні результати. Кожний наступний рівень ієрархії відображає більш детальне визначення компонентів проекту.

Імідж (image) - образ, репутація, думка широкої публіки, споживачів і клієнтів про престиж підприємства, його товари і послуги. Створення сприятливого іміджу - одна з ключових ланок діяльності фірми з просування своєї продукції на ринок, досягнення переваг в конкурентній боротьбі.

Конкуренція - змагальність, суперництво, напружена боротьба юридичних або фізичних осіб за покупця, за своє виживання в умовах дії жорсткого закону конкуренції як об'єктивного процесу "вимивання" неякісних товарів у рамках антимонопольного законодавства, дотримання Закону "Про захист прав споживачів".

Лінійна організаційна структура - структура співвідлеглості, в якій чітко визначений напрям реалізації повноважень від вищого рівня управління до низьких.

Лінійно-штабна організаційна структура - організаційна структура, що має чітку співвідлеглість від верху до низу, але разом з тим включає функціональні групи людей, які знаходяться під безпосереднім керівництвом адміністративного апарату.

Менеджмент - міждисциплінарна наука, заснована на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних соціальних та інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність ухвалюваного рішення.

Менеджмент - вид професійної діяльності людей з організації досягнення системи мети прийманих і реалізованих з використанням наукових підходів, концепцій маркетингу і людського чинника.

Менеджер - (від англ. Manager - управляючий) - 1) специфічна професія, яка вимагає здатності до підприємницької діяльності, знань у сфері фінансів, ринку, кредиту та грошового обігу, валютних операцій та податкового законодавства. З точки зору соціальної структури менеджери - специфічний прошарок суспільства, що складається із професійних управляючих (директорів компаній і фірм, керівників окремих підрозділів підприємства тощо). Поява їх зумовлена процесом поглиблення суспільного поділу праці, зростанням масштабів підприємств, ускладненням процесу виробництва та управління тощо. Другою причиною їх виникнення є процес відокремлення капіталу- власності від капіталу-функції. Розвиток цих процесів призводить до того, що власник капіталу, будучи фізично неспроможним здійснювати компетентне керівництво всіма ланками процесу виробництва та реалізації продукції, наймає професійних управлінців. Менеджерів наймають акціонери, перш за все власники значної кількості акцій. Залежно від масштабів підприємств виділяються менеджер вищої, середньої і низової ланок; 2) підприємливий керівник, який знаходить можливості і йде на навмисний ризик, здійснюючи зміни і вводячи вдосконалення на фірмі. Менеджери - люди, що заробляють собі на життя завдяки своєму професіоналізму в напруженому оточенні, яке постійно міняється і нічого не вибачає.

Менеджер вищої ланки - рівень управлінських працівників у теорії і практиці управління, який координує і контролює роботу менеджерів низової і середньої ланок, тобто діяльність в цілому, наприклад, директор підприємства, президент фірми, голова правління акціонерного товариства тощо. Характер дій такого керівника визначається змістом роботи підприємства (організації). У їх роботі переважає зв'язок із зовнішнім середовищем, різноманіття прийнятих рішень і елементи вирішення стратегічних проблем та ін.

Менеджер лінійний - тип управлінських працівників у теорії і практиці менеджменту, що відповідають за стан і розвиток організації або її підрозділів.

Менеджер низової ланки - рівень управлінських працівників у теорії і практиці управління, що відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання відповідних виділених ресурсів. До цього рівня можна віднести майстрів, начальників ділянок, керівників функціональних підрозділів. Робота таких менеджерів переважно пов'язана з вирішенням оперативних і тактичних проблем.

Менеджер середньої ланки - рівень управлінських працівників у теорії і практиці управління, і координують і контролюють роботу менеджерів низової ланки, наприклад, завідувач відділу, директор філії, керуючий по проекту, керуючий по регіону тощо. Характер дій такого керівника визначається змістом роботи очолюваного підрозділу. В їх роботі переважає вирішення тактичних завдань.

Менеджер функціональний - тип управлінських працівників у теорії і практиці менеджменту, до яких прирівнюють працівників, що відповідають за певну сферу в системі управління і очолюють функціональні підрозділи (керівник маркетингової служби, начальник відділу праці й заробітної плати тощо).

Менеджмент - вид професійної діяльності людей з організації процесів досягнення системи цілей, що приймаються і реалізуються з використанням наукових підходів, концепції маркетингу і людського фактора.

Менеджмент - 1) міждисциплінарна наука, заснована на дослідженні впливу технічних, економічних, організаційних, екологічних, психологічних, соціальних та інших аспектів на ефективність використання ресурсів і конкуренто-спроможність рішення, що приймається. 2) наука про управління,

особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників, на управління і координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством. У свою чергу, управління - це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання і досягнення цілей організації. Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок з соціологією, психологією, конкретними емпіричними дослідженнями організації та управління. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку; управління (прогнозування, планування, регулювання, контроль) господарською діяльністю. Сукупність методів, засобів управління господарською діяльністю для досягнення поставленої мети; це психологічний процес здійснення керівництва підлеглими, завдяки якому задовольняються головні людські прагнення. У більш вузькому значенні - це принципи теорії і практики управління підприємством (фірмою).

Менеджмент адміністративний - це регіональне управління, регіональний менеджмент в управлінні адміністративно-територіальними одиницями, інтегрований процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і управляють ними через постановку цілей і розробку способів їх досягнення.

Менеджмент виробничий - це організація і управління виробничою функцією фірми (організації, підприємства, адміністративної одиниці).

Метод балансовий - метод, що дозволяє провести менеджеру, фахівцю балансові зіставлення, ув'язки. Наприклад, зіставляються прихід і витрата, витрати і прибуток.

Метод індексний - метод прогнозування, заснований на приведенні значень показників об'єкта в теперішньому часі до майбутнього моменту за допомогою індексів, що характеризують зміну в майбутньому яких-небудь умов в порівнянні із справжніми умовами.

Метод критичного шляху - техніка мережного планування, що визначає критичний шлях без урахування обмеженості ресурсів проекту.

Метод “мозкової атаки”- один з найбільш ефективних методів пошуку інноваційної ідеї, який полягає у співпраці певної групи спеціалістів, проведення колективної дискусії з конкретних питань. У ході такої дискусії жодні критичні коментарі не допускаються, а кожний учасник може висловити найфантастичнішу ідею .

Методи параметричні - методи прогнозування елементів корисного ефекту, витрат та інших, засновані на установленні залежності між параметрами об'єкта і організаційно-технічного рівня виробництва, з одного боку, і корисним ефектом або елементами витрат - з іншою.

Методи економіко-математичні - методи аналізу й оптимізації, які застосовуються для вибору якнайкращих, оптимальних варіантів, що визначають господарські рішення в реальних або планованих економічних умовах.

Методи експертні - методи прогнозування, що полягають у виробленні колективної думки групи фахівців в даній області.

Місія – мета, заради якої існує організація.

Моделювання логічне - виявлення горизонтальних і вертикальних причинно-наслідкових зв'язків між головними факторами, що характеризують управлінські, економічні, соціальні або інші процеси з метою відтворення процесів при аналізі, прогнозуванні і оцінці параметрів об'єктів.

Моделювання економіко-математичне - опис процесів математичними методами з метою експериментальної перевірки параметрів, процесів і взаємодії елементів об'єкта, економії ресурсів і підвищення якості управлінського рішення.

Модель - представлення предмета, системи або ідеї у формі, відмінній від форми самого предмета. Умовний образ об'єкта управління. Моделі можуть бути логічними, фізичними, економіко-математичними.

Модель функціональна - модель, що відображає комплекс функцій об'єкта аналізу і його елементів.

Моніторинг – це детермінований у часі й систематизований у завданнях і параметрах процес відслідковування відхилення реального стану об'єкта від запланованого або очікуваного.

Невизначеність зовнішнього середовища - функція кількості інформації, яку має організація або особа з приводу конкретного факту, а також відносної упевненості в достовірності цієї інформації. Розрізняють: невизначеність політичної ситуації; невизначеність природно-кліматичних умов; неповнота або неточність інформації про динаміку техніко-економічних показників, параметри нової техніки і технологію.

Планування — функція управління, змістом якої є визначення цілей діяльності та шляхів їх досягнення на основі аналізу чинників і стану зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта.

Оптимізація рішення - процес перебору безлічі факторів, що впливають на результат, вибір якнайкращого для даної ситуації рішення.

Організаційна структура - логічні співвідношення рівней управління і функціональних областей, організовані так, щоб забезпечити ефективне досягнення мети.

Організація виробництва - це форма, порядок з'єднання праці з речовинними елементами виробництва в цілях забезпечення випуску високоякісної продукції або послуг, досягнення високої продуктивності праці на основі кращого використання основних фондів і трудових ресурсів.

Організаційні відносини - ця взаємодія або протидія між елементами організації всередині й зовні неї при створенні, функціонуванні, реорганізації або руйнуванні структури організації.

Організація - група людей, взаємодія між якими набуває форму цілеспрямованого процесу.

Організація формальна - група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Оцінка - додаток очікуваних кількісних оцінок.

Підприємство (організація) міського господарства - це виробнича одиниця комунальної організації, на якій безпосередньо відбувається зв'язок працівника із засобами виробництва і створюється продукція.

План - система заходів, направлена на досягнення мети і завдань. Наперед продумана і всесторонньо обґрунтована модель майбутньої цілеспрямованої діяльності. Призначений для забезпечення більш високої ефективності дій.

Планування - процес вибору мети і рішень, необхідних для їх досягнення. Розрізняють планування довгострокове (перспективне), середньострокове, короткострокове (оперативне).

Планування організації - ідентифікація, документування і призначення проектних ролей, відповідальності і відносин звітності.

Планування ресурсів - планування того, які ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт.

Планування з урахуванням невизначеностей - розробка плану проекту з визначенням альтернативних стратегій на випадок настання ризикових подій.

Показник - величина, вимірник, що дозволяє судити про стан об'єкта. Показники можуть бути: одиничними і груповими; аналітичними, прогнозними, плановими, звітними, статистичними; технічними, економічними та ін.; абсолютними відносними, структурними, питомими; середнесарифметичними, середнесивантаженими та ін.

Побудова організації - процес формування структури організації.

Прибуток - показник фінансових результатів господарської діяльності фірми, перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво і продаж цих товарів і послуг. Прибуток обчислюється як різниця між виручкою від реалізації продукту господарської діяльності і сумою витрат чинників виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні. Розрізняють повний, загальний прибуток, названий валовою (балансовою); чистий прибуток, що залишається після сплати з валового прибутку податків і відрахувань (зборів).

Принцип - основне, початкове положення теорії, правило діяльності організації в якій-небудь сфері або правило поведінки особи.

Принцип паралелі - принцип раціональної організації процесів, що характеризує ступінь поєднання операцій.

Принцип пропорційності - принцип, виконання якого забезпечує рівну пропускну спроможність різних робочих місць одного процесу, пропорційне забезпечення робочих місць інформацією, матеріальними ресурсами, кадрами і т.д.

Принцип ритмічності - принцип раціональної організації процесів, що характеризує рівномірність їх виконання в часі.

Принцип спеціалізації і універсалізації процесів управління - принцип, що дозволяє підвищити програму виконуваних робіт і використати переваги закону ефекту масштабу. Використання принципу універсалізації вимагає високої кваліфікації працівників.

Принципи аналізу: 1) принцип єдності аналізу і синтезу, припускає розділення на складові частини аналізованих складних явищ предметів з метою глибокого вивчення їх властивостей і в подальшому розгляді їх в цілому у взаємозв'язку і взаємозалежності; 2) принцип виділення провідної ланки (ранжування чинників) припускає постановку мети і встановлення способів досягнення цієї мети. При цьому завжди виділяється основна (провідна) ланка; 3) принцип забезпечення зіставності варіантів аналізу за обсягом, якістю, термінами, чинником ризику, методами отримання інформації і умовам застосування об'єктів аналізу; 4) принцип оперативності й своєчасності; 5) принцип кількісної визначеності.

Принципи прогнозування: системність, комплексність, безперервність, варіантність, адекватність і оптимальність. Принципи системності вимагають взаємопов'язаності й підпорядкування прогнозів розвитку об'єктів прогнозування і прогностичного фону.

Принцип безперервності вимагає коректування прогнозу в міру надходження нових даних про об'єкт прогнозування або про прогнозний фон.

Принцип адекватності прогнозу об'єктивним закономірностям характеризує не тільки процес виявлення, але й оцінку стійких тенденцій і взаємозв'язків у розвитку виробництва і створення теоретичного аналога реальних економічних процесів з їх повною і точною імітацією. У результаті оптимізації прогнозних значень корисного ефекту і витрат вибирають якнайкращий варіант з безлічі можливих за критерієм досягнення найбільшого ефекту.

Принципи системного аналізу: 1) процес ухвалення рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей; 2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язку кожного приватного рішення; 3) необхідні виявлення і аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети; 4)

мета окремих підсистем не повинна вступати в конфлікт з метою всієї системи; 5) сходження від абстрактного до конкретного; 6) єдність аналізу і синтезу, логічного і історичного; 7) виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їх взаємодії.

СВОТ - аналіз (скорочення від перших літер: S - strenght (сильні сторони); W - weaknesses (слабкі сторони); O - opportunities (можливості); T - threats (загрози) – це певне поєднання/порівняння негативно й позитивно впливаючих на діяльність суб'єкта факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності, що полягає у відслідковуванні і оцінці проходження процесу реалізації планових завдань, впливу на їх виконання шляхом встановлення стійкого зворотного від'ємного зв'язку у випадку негативного відхилення.

Стратегічне планування – це систематичний процес, за допомогою якого організація прогнозує і планує свою діяльність на майбутнє.

Стратегічне управління - процес, за допомогою якого здійснюється, відповідно до вибраної місії, довгострокове керування суб'єктом, визначаються специфічні цілі діяльності, розробляються стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням всіх релевантних (найсуттєвіших) зовнішніх та внутрішніх умов.

Стратегія - це визначення напрямку й масштабів діяльності організації у довгостроковій перспективі. Стратегія - це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації щодо сфери діяльності, форми й методів діяльності.

Рішення раціональне - рішення, засноване на методах системного і комплексного аналізу, обґрунтування і оптимізації. Використовується у процесі стратегічного й тактичного управління.

Ризик - вірогідність виникнення збитків або зниження доходів в порівнянні з прогнозованим варіантом. Відомі такі види ризику: виробничий, комерційний, фінансовий. Вірогідність (загроза) втрати особою або організацією частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої і фінансової політики.

Ринок (market) - в стратегічному управлінні - сукупність існуючих або потенційних продавців і покупців якихось продуктів. Ринок можна визначити як суспільний інститут, що зводить разом продавця і покупця для здійснення ними операції купівлі-продажу певного товару або послуги.

Собівартість продукції - поточні витрати виробництва й обігу товару, обчислені в грошовому вираженні.

Система - єдність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких привносить щось конкретне в унікальні характеристики цілого.

Система - сукупність елементів, що знаходяться у відношеннях і зв'язках один з одним, яка утворює певну цілісність, єдність. Основні системні принципи: 1) цілісність (принципова незводимість) властивостей системи до суми властивостей складових її елементів і не виводиться з останніх властивостей цілого; залежність кожного від його місця, функцій усередині цілого; 2) структурна (можливість опису системи через установлення її структури, тобто мережі зв'язків і відносин системи; обумовленість поведінки системи не тільки поведінкою її окремих елементів, скільки властивостями її структури); 3) взаємозалежність структури і середовища (система формує і проявляє свої властивості в процесі взаємодії з середовищем, будучи при цьому провідним активним компонентом взаємодії); 4) ієрархічність (кожний компонент системи, у свою чергу, може розглядатися як система, а досліджувана в даному випадку система є одним з компонентів більш широкої, глобальної системи); 5) множинність опису кожної системи (через принципову складність кожної системи її адекватне пізнання потребує побудови безлічі різних моделей, кожна з яких описує тільки певний аспект системи).

Система менеджменту - система наукових підходів і методів, цільової, забезпечуючої, функціональної і управляючої підсистем, сприяюча ухваленню і реалізації конкурентоздатних рішень.

Система показників якості товару включає: 1) показники призначення товару; 2) надійність; 3) екологічність; 4) показники ергономічності і безпеки використання; 5) технологічність; 6) естетичність; 7) показники стандартизації і уніфікації товару; 8) патентно-правові показники.

Система вимог до управлінської діяльності: 1) система «виробнича діяльність»; 2) система «керований колектив»; 3) система «особове зростання»; 4) система «здоров'я»; 5) система «цінності і норми».

Системний підхід до менеджменту - підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів, що має "вихід" (мета), "вхід", зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок, "процес" в системі. При використанні системного підходу до проблеми спочатку формулюється "вихід" системи, аналізується вплив зовнішнього середовища на систему, вживаються заходи із забезпечення високої якості "входу" і в останню чергу забезпечується відповідність якості "процесу вимогам" "входу".

Ситуаційний підхід до розробки управлінського рішення - підхід, орієнтований на вивчення впливу на процес управління конкретної ситуації. Оскільки існує багато чинників внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта (системи) вибраний метод управління або ухвалення рішення слід коректувати на конкретні умови даної ситуації.

Соціальна відповідальність - дії організації, що виконуються на благо суспільства добровільно, а не за вимогою закону.

Соціотехнічна система - система, що представляє людей і технологічні компоненти.

Стратегічний менеджмент (управління) (strategic management) - діяльність із стратегічного менеджмента, пов'язана з постановкою мети і завдань організації і з підтримкою ряду взаємостосунків між організацією і оточенням, які дозволяють їй добитися своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Із зростанням рівня нестабільності умов підприємницької діяльності зростає потреба фірм в орієнтації на стратегічне управління.

Стратегія - загальний план розвитку компанії по досягненню мети.

Стратегія (strategy) - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. По суті, стратегія є набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності.

Структура - спосіб поєднання складових частин (компонентів) системи для якнайкращого виконання головної мети системи.

Структура (схема) робіт - описує керовану підсистему і показує, як і в якій послідовності повинні виконуватися роботи в проекті. Після структуризації робіт проводиться планування і складання укрупнених графіків.

Тактичні плани - передбачувані дії, направлені на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів.

Теорія систем - концепція, відповідно до якої менеджери повинні розглядати організацію як відкриту систему взаємопов'язаних частин, що намагається досягти різноманітної мети в зовнішньому середовищі, яке змінюється.

Технологія - будь-який засіб перетворення початкових матеріалів, будь-то люди, інформація або фізичні матеріали, - для отримання бажаних результатів.

Технологія - сукупність методів і засобів перетворення початкових, матеріальних ресурсів, інформації та інших компонентів "входу" системи в товар та інші компоненти її "виходу".

Технологія - сукупність способів переробки матеріалів, послідовність виконання певних видів робіт і опис процесів, що їх супроводжують.

Техніка - сукупність засобів людської діяльності, створюваних для здійснення процесів виробництва і обслуговування невиробничих потреб суспільства. Це сукупна характеристика навичок і прийомів, що використовуються в колективній сфері діяльності людини.

Технізація - оснащення технічними засобами, їх впровадження у виробництво продукції або послуг.

Технологічне оснащення - сукупність пристроїв для установки і закріплення заготовок і інструментів, виконання складальних операцій, транспортування заготовок, деталей або виробів.

Технологічна карта - форма технологічної документації, в якій записаний весь процес обробки виробу, вказані операції і їх складові частини, матеріали, виробниче устаткування, технологічні режими, необхідний для виготовлення виробу або послуги час, кваліфікація працівників і т.п.

Технічний ресурс - граничний сумарний час безперервної експлуатації технічного об'єкта або граничний обсяг роботи, яку він здатний виконати. При досягненні мети подальша експлуатація об'єкта повинна бути припинена (через неефективність роботи об'єкта або за умовами техніки безпеки).

Технологічний процес - операції, що складають сутність виробничого процесу.

Технологія продукту - сукупність технічних рішень, призначених для задоволення певної потреби.

Технологія процесів - об'єднує технічні методи в рамках процесу виробництва.

Технологія управління - охоплює структуру й процеси на рівні менеджменту, а також вживані технічні засоби.

Управління - процес порівняння фактичного виконання із запланованим, аналізу відхилень, оцінки альтернатив і застосування коректуючих дій, якщо це необхідно.

Управління ресурсами - розділ управління проектами, що включає процеси, необхідні для забезпечення досягнення мети проекту за допомогою якнайкращого використання його ресурсів.

Управлінський процес - сукупність операцій і процедур дії управляючої підсистеми на керовану, здійснюваних в рамках організаційної структури фірми. Аналогічно виробничим процесам управлінські процеси підрозділяються на основні, допоміжні і обслуговуючі. Тільки тут як предмет праці виступає управлінське рішення, інформація, нормативно-технічний або управлінський документ.

Формулювання стратегій - процес, за допомогою якого суб'єкт встановлює місію, формує систему цілей, обирає стратегію.

Чинник - приватний показник об'єкта або процесів, протікаючих в системі, що роблять вплив на функцію.

Чинник часу - чинник, що враховується при зіставленні альтернативних варіантів управлінського рішення, який означає, що "сьогоднішня гривня дорожче завтрашньої".

Чинники внутрішні - чинники, дія яких в найбільшій мірі залежить від самого підприємства. До них відносять: мету і стратегію розвитку підприємства; стан системи менеджменту; якість робіт; стан портфеля замовлень; структуру виробництва і управління і т.д.

Фінансові інвестиції - це покупка цінних паперів різних емітентів.

Функціональна підсистема - підсистема системи менеджменту, в якій регламентуються вимоги до компонентів процесу переробки "входу" системи в її "вихід" і організується сам процес.

Функціональний підхід до менеджменту - підхід, що розглядає потребу як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюються декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту. При застосуванні функціонального підходу до менеджменту, коли виходять від потреб, іноді створюють абсолютно нові оригінальні об'єкти. При використанні альтернативного - наочного підходу – удосконалюється існуючий об'єкт, що, як правило, не забезпечує його конкурентоспроможності.

Цінності – сукупність загальних принципів, що визначають поведінку організації.

Ціль — це бажаний і можливий стан суб'єкта в майбутньому.

Цільова підсистема - підсистема системи менеджменту, в якій сформульована стратегічна і тактична мета ("вихід" системи) фірми або підприємця, досягнення якої забезпечується головним чином випуском конкурентоздатних об'єктів. До компонентів цільової підсистеми відносяться: підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розширення

ринку збуту товарів, організаційно-технічний розвиток виробництва, соціальний розвиток колективу, охорона навколишнього середовища.

Економічний ефект - це різниця між економією, одержана в результаті впровадження організаційно-технічного заходу, і витратами на розробку й впровадження цих заходів за термін його дії. Крім того, ефект може бути технічним, соціальним, екологічним та ін. в натуральному або в грошовому вираженні. Наприклад, технічний ефект може бути визначений як різниця між оцінюваними технічними параметрами об'єкта до і після впровадження заходу. Критерієм ухвалення рішення служить економічний ефект.

Економія - різниця між нормою (нормативом) або питомою витратою якого-небудь ресурсу, елементом витрат або затратами на окремій стадії життєвого циклу об'єкта до впровадження організаційно-технічного заходу і тим же показниками після його впровадження за певний період. Економія обчислюється в натуральному (кг, м, нормо-години, квт.год і т.д.) або грошовому вираженні. Як критерій ухвалення управлінського рішення служить економічний ефект. Ефективність об'єкта - результативність створення і використання об'єкта як відношення сумарного корисного ефекту до сукупних витрат за його життєвий цикл.

Якість інформації для розробки управлінського рішення - ступінь відповідності сукупності відомостей про внутрішній і зовнішній стан керованої системи вимогам, що ставляться управляючою системою і використовуються останньою для оцінки ситуації і розробки управлінських рішень. Вимоги, що ставляться до інформації: достовірність, обґрунтованість, конкретність, системність, своєчасність.

Якість об'єкту - сукупність властивостей об'єкта, що обумовлюють його здатність задовольняти конкретні потреби, відповідати своєму призначенню і вимогам, що висуваються.

СТАНДАРТ ВИЩОЇ ОСВІТИ ХНАМГ ПНД

Затверджено наказом ректора Академії

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Основи менеджменту

Видання офіційне

Освітньо-кваліфікаційний рівень(ні) підготовки – бакалавр.

Напрямок 0504 – «Туризм»

Спеціальності «Туризм», «Готельно-ресторанна справа»

Статус дисципліни – нормативна

Загальна кількість кредитів/годин 2/72

Форма підсумкового контролю – залік

Стандарт чинний з дати затвердження.

Цей стандарт не може бути повністю чи частково відтворено, тиражовано і розповсюджено без дозволу Харківської національної академії міського господарства

Програма розроблена на основі:

СВО ХНАМГ Навчальний план Спеціальності «Туризм», «Готельно-ресторанна справа»

Розробники програми: лектор Карлова О.А.

Програма ухвалена:

кафедрою туризму та готельного господарства.

Протокол від "31 " 08 2007р. № 1.

Зав. кафедрою . І.М.Писаревський

Вченою радою факультету менеджменту

Протокол від " 14 " 09 2007р. № 1 .

Декан Доля В.Т.

Програма погоджена з випусковими кафедрами:

Повна назва кафедри	Прізвище зав. кафедрою	Підпис	Дата
Туризму та готельного господарства	І.М.Писаревський		

1. Мета, предмет і місце дисципліни

1.1. Мета і завдання вивчення дисципліни – формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

1.2. Предмет вивчення дисципліни – загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

1.3. Місце дисципліни у структурно-логічній схемі підготовки фахівця

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
Психологія	Основи маркетингу
Соціологія	Економіка
Логіка	Менеджмент готельного підприємства
	Менеджмент туристської індустрії
	Організація послуг

2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни (відповідно до стандартів ОПП)

Модуль 1. Основи менеджменту (2 / 72)

ЗМ 1.1. Методологічні основи менеджменту (0,5 /16)

ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту (1,5/56)

3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Вміння та знання	Сфери діяльності	Функції діяльності у виробничій сфері
	соціально-побутова	організаційна, управлінська, виконавська

Анотація програми навчальної дисципліни

Основи менеджменту

Мета і завдання вивчення дисципліни – формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Предмет вивчення дисципліни – загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

ЗМ1. Методологічні основи менеджменту

ЗМ2. Функції та ефективність менеджменту

Основы менеджмента

Цель и задача изучения дисциплины - формирование у будущих менеджеров современного управленческого мышления и системы специальных знаний в отрасли менеджмента, понимания концептуальных основ системного управления организациями; приобретение умений анализа внутренней и внешней среды, принятия адекватных управленческих решений.

Предмет изучения в дисциплине общие закономерности, принципы формирования, функционирования и развития системы управления организацией; управленческие отношения.

ЗМ 1. Методологические основы менеджмента

ЗМ 2. Функции и эффективность менеджмента

Management bases

A purpose and task of study of discipline is forming at future menedzherov of modern administrative thought and system of the special knowledges in industries of management, understandings of conceptual system government organizations bases; acquisition of abilities of analysis of internal and external environment, acceptance of adequate administrative decisions.

Article of study in discipline general conformities to the law, principles of forming, functioning and development of control the system by organization; administrative relations.

M1. Methodological bases of management

M2. Functions and management efficiency

Тематичний план навчальної дисципліни

Таблиця 1 – Структура програми навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна: підготовка бакалаврів	Напрямок, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів відповідних ECTS – 2, у тому числі: змістових модулів – 2, контрольна робота, реферати, завдання для самостійної роботи	Шифр і назва напрямку: 0504 «Туризм» «Готельно-ресторанна справа»	Обов'язкова Рік підготовки: 3 Семестр: 5
Кількість годин за змістовими модулями: змістовий модуль 1 –36 годин, змістовий модуль 2 –36 годин, Усього – 72 години	Шифр і назва спеціальності: 0504 «Туризм» «Туризм» «Готельно-ресторанна справа»	Лекції (теоретична підготовка) – 15 годин Практичні (семінарські) заняття – 15 годин Самостійна робота –42 години
Кількість тижнів викладання дисципліни –15 ; Кількість годин на тиждень – 2	Освітньо- кваліфікаційний рівень: бакалавр	Вид контролю: залік

**Розподіл обсягу навчальної роботи студента
за спеціальностями й видами навчальної роботи
(за робочими навчальними планами денної форми навчання)**

Спеціальність ь, спеціалізація, (шифр, аббревіатура)	Усього кредит/ годин	Семестр	Години								Екзамен (семестр)	Залік (семестр)
			Аудиторні	у тому числі			Самостійна робота	у тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні		Контр. роб	КП/КР	РГР		
0504 «Туризм» 6.050400 «Туризм» 6.050400 «Готельно-ресторанна справа»	2/72	5	30	15	15		42	6				+

Розподіл часу за модулями й змістовими модулями й форми навчальної роботи студента

Модулі (семестри) й змістові модулі	Усього кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Практ.	СРС	
Модуль 1. Основи менеджменту	2/72	15	15	42	
ЗМ 1.1. Методологічні основи менеджменту.	0,5/16	4	6	6	
ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту	1,5/56	11	9	36	

Зміст дисципліни
(обов'язкова складова за СВО ХНАМГ ПНД 1.2.10)

Модуль 1. Основи менеджменту (2/ 72)

Змістові модулі (ЗМ)

ЗМ 1.1 Методологічні основи менеджменту (0,5/16)

ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту (1,5/56)

ЗМ 1.1 Методологічні основи менеджменту (0,5/16)

Навчальні елементи

Тема 1.1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту

Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління

Тема 1. 4. Організації як об'єкти управління.

Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.

ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту (1,5/56)

Навчальні елементи

Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.

Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.

Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.

Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту

Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту

Тема 2.7. Управлінські рішення

Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.

Тема 2.9. Керівництво та лідерство.

Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.

Лекційний курс (денне навчання)

Зміст	Кількість годин за спеціальностями	
	0504 «Туризм» 6.050400 «Туризм» 6.050400 «Готельно-ресторанна справа»	
Змістовий модуль 1. Методологічні основи менеджменту		
Тема 1.1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	2	
Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2	
Змістовий модуль 2.Функції та ефективність менеджменту		
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	2	
Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.	2	
Тема 2.7. Управлінські рішення	2	
Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті	1	
Тема 2.9. Керівництво та лідерство	2	
Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	2	
Разом годин	15	

Перелік тем практичних занять

Назва змістового модуля	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
ЗМ 1. Методологічні основи менеджменту			
Методологічні основи менеджменту	Тема 1.1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту	2	Основна [6,с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
	Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління	2	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45]
	Тема 1. 4. Організації як об'єкти управління.	2	Основна [1, с. 25-36,4, с. 39-51]. Додаткова [1, с. 53-68]
ЗМ 2 Функції та ефективність менеджменту			
Функції та ефективність менеджменту	Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	2	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]
	Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.	2	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
	Тема 2.4.Контролювання як загальна функція менеджменту	1	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44]
	Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	2	Основна [2, с. 200-209]
	Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.	2	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]
Разом годин за модулями		15	

Самостійна навчальна робота студента

Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за модулями та темами)	Рекомендована література
ЗМ 1 Методологічні основи менеджменту.		
1	2	3
Тема 1.1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.	Методи досліджень	Основна [6, с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	Класифікація принципів менеджменту.	Основна [6, с.48-69]. Додаткова [4, с.43-57]
Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління	Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45].
Тема 1.4. Організації як об'єкти управління.	Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.	Основна [1, с. 25-36, 4, с. 39-51]. Додаткова [1, с. 53-68]
Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.	Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанта дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок.	Основна [3, с. 174-214] Додаткова [2, с. 29-37]
ЗМ 2 Функції та ефективність менеджменту		
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	Сутність і зміст планування Основні елементи системи планування. Оперативне планування Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]
Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.	Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.	Основна [1, с. 243-279, 2, с. 148-167] Додаткова [4, с. 99-112]

Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.	Значення людського фактора в управлінні організацією. Поняття мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту	Поняття контролю та його місце в системі управління. Етапи процесу контролювання Модель процесу контролювання.	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44]
Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	Етапи процесу регулювання.	Основна [2, с. 200-209]
Тема 2.6. Методи менеджменту	Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.	Основна [4, с. 83-92, 5, с. 223-235] Додаткова [2, с. 13-19]
Тема 2.7. Управлінські рішення	Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.	Основна [1, с. 165-178, 2., с. 289-297] Додаткова [3, с..94-115]
Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.	Інформація, її види та роль в менеджменті Поняття і характеристика комунікацій. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Організація комунікаційного процесу.	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [2, с. 116-139]
Тема 2.9. Керівництво та лідерство.	Поняття та загальна характеристика керівництва. Влада як елемент примусу. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.	Основна [3, с. 165-178, 2., с. 305-334] Додаткова [3, с. 28-37]
Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.	Сутність результативності та ефективності менеджменту. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]

Засоби контролю та структура залікового кредиту

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)	Розподіл балів, %
МОДУЛЬ 1. Поточний контроль зі змістових модулів	
ЗМ 1.1. Методологічні основи менеджменту	
ЗМ 1.2. Функції та ефективність менеджменту	
Підсумковий контроль з МОДУЛЯ 1	
Всього за модулем 1	100 %

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ДО СТУДЕНТІВ

До початку засвоєння дисципліни студенти повинні опанувати знаннями в галузі загальної економічної теорії, макро- і мікроекономіки, отримані при вивченні фундаментальних економічних дисциплін «Правознавство», «Соціологія», «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Мікроекономіка» і є підґрунтям для вивчення дисциплін менеджерського циклу.

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять і виконують практичні завдання. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Велике значення у процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації.

2. У результаті вивчення дисципліни студенти повинні **знати:**

- *сутність основних понять і категорій менеджменту та управління;*
- *історію розвитку менеджменту;*
- *принципи та функції менеджменту;*
- *суть організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;*
- *систему методів управління;*
- *зміст процесів та технології управління;*
- *основи планування, здійснення мотивування та контролювання;*
- *організацію взаємодії та повноважень;*
- *зміст і характеристику основних типів організаційних структур управління;*
- *прийняття рішень у менеджменті;*
- *інформаційне забезпечення процесу управління;*
- *керівництво та лідерство, стилі управління;*
- *теорію конфліктів;*
- *організаційну культуру;*
- *етика відповідальності у менеджменті;*
- *ефективність управління,*

ВМІТИ:

- *визначати місії та цілі організації;*
- *аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій;*
- *налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;*
- *здійснювати делегування;*
- *розробляти й приймати для реалізації управлінські рішення;*
- *вирішувати конфлікти;*
- *формувати організаційну культуру;*
- *визначати та оцінювати ефективність менеджменту.*

Отримані знання є необхідними для фахівців з менеджменту, підприємців, керівників малих підприємств.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

З самого початку вивчення дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з програмою дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю і методикою оцінювання навчальної роботи. Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни “Основи менеджменту” здійснюється у таких формах: лекційні, практичні заняття, самостійна робота студентів, контрольні заходи.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об’єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв’язками.

Тематичний план даної дисципліни складається з двох модулів (табл. 2).

Таблиця 2 - Структура залікового кредиту навчальної дисципліни
(денна форма навчання)

Назва теми	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальне завдання (Контрольна робота)	Самостійна робота студентів
1	2	3	4	5
Змістовий модуль 1. Методологічні основи менеджменту				
Тема 1.1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	2	2		
Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	2			
Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління		2		
Тема 1. 4. Організації як об'єкти управління.		2		
Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.			6	
Разом годин за змістовим модулем 1.	4	6	6	
Змістовий модуль 2. Функції та ефективність менеджменту				
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	2	2		6
Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.	2			
Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.		2		6
Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту		1		6
Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту		2		
Тема 2.6. Методи менеджменту				6
Тема 2.7. Управлінські рішення	2			
Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.	1			6
Тема 2.9. Керівництво та лідерство.	2			6
Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.	2	2		
Разом годин за змістовим модулем 2.	11	9		36
Разом годин	15	15	6	36

ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

За кожною темою викладач проводить заняття, яке містить семінарську та практичну частини.

Семінарське заняття – форма навчального заняття, при якій викладач організовує дискусію з попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів. На семінарській частині заняття викладач організує обговорення із студентами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами реферати, їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію.

Практичне заняття – форма навчального заняття, при якій викладач організує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни, формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентами завдань.

Заняття включає проведення попереднього контролю знань, умінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, тестовий контроль, перевірку та оцінювання.

Підсумкові оцінки за кожне заняття вносяться у відповідний журнал. Оцінки, отримані студентом за семінарські та практичні заняття враховуються при виставленні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

Таблиця 3 - Перелік тем практичних занять

Назва змістовного модулю	Теми практичних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
1	2	3	4
ЗМ 1 Методологічні основи менеджменту			
Тема 1.1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1.Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. 2.Менеджмент як система наукових знань. 3.Сфери менеджменту 4.Методи досліджень	2	Основна [4,с.8-43,5,с.12-54, 6,с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління	1.Історія розвитку управлінської думки у світі та в Україні. 2.Характеристика інтегрованих підходів до управління. 3.Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених. 4.Розвиток управлінської науки в Україні.	2	Основна [6, с.48-69]. Додаткова [4, с.43-57]
Тема 1.4. Організації як об'єкти управління.	1.Поняття організації. Внутрішнє середовище організації. Різновиди організацій. 2.Загальні риси організацій. 3.Організація як відкрита динамічна система. 4.Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. невизначеність. 5.Еволюція організації.	2	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45]. Додаткова [1, с. 53-68]
ЗМ 2 Функції та ефективність менеджменту			
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	1.Сутність і зміст планування як функції менеджменту. 2.Основні елементи системи планування. 3.Оперативне планування. 4.Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.	2	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]
Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.	1.Значення людського фактора в управлінні організацією. 2.Поняття мотивування. 3.Теорії і моделі процесів мотивування	2	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
Тема 2.4.Контролювання як загальна функція менеджменту	1.Поняття контролю та його місце в системі управління. 2.Етапи процесу контролювання 3. Модель процесу контролювання.	1	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44]
Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	1.Поняття регулювання та його місце в системі управління. 2.Види регулювання. 3.Етапи процесу регулювання.	2	Основна [2, с. 200-209]
Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.	1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень. 2. Моделювання процесу організаційних перетворень. 3. Сутність результативності та ефективності менеджменту. 4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. 5. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями	2	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]
Разом годин за модулями		15	

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Вивчення дисципліни “Основи менеджменту ” потребує від студентів інтенсивної самостійної роботи над спеціальною літературою.

Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов’язкових навчальних занять. Основні види самостійної роботи:

Вивчення лекційного матеріалу.

Робота з вивчення рекомендованої літератури.

Підготовка до семінарських і практичних занять, дискусій, роботи в малих групах.

Контрольна перевірка кожним слухачем особистих знань за запитаннями для самостійного поглибленого вивчення та самоконтролю.

Робота над рефератом.

Перелік питань для самостійного опрацювання подано в табл. 4.

Таблиця 4 - Перелік питань для самостійного опрацювання

Назва теми	Питання для самостійного опрацювання (за модулями та темами)	Рекомендована література
Змістовний модуль 1 Методологічні основи менеджменту		
1	2	3
Тема 1.1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	Методи досліджень	Основна [6,с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	Класифікація принципів менеджменту.	Основна [6, с.48-69]. Додаткова [4, с.43-57]
Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління	Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45].
Тема 1.4. Організації як об'єкти управління.	Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.	Основна [1, с. 25-36,4, с. 39-51]. Додаткова [1, с. 53-68]
Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.	Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотній зв'язок.	Основна [3, с. 174-214] Додаткова [2, с. 29-37]

Змістовний модуль 2 Функції та ефективність менеджменту		
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	Сутність і зміст планування Основні елементи системи планування. Оперативне планування Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [1, с. 139-143]
Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.	Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, які впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.	Основна [1, с. 243-279, 2, с. 148-167] Додаткова [4, с. 99-112]
Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.	Значення людського фактора в управлінні організацією. Поняття мотивування. Теорії і моделі процесів мотивування	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту	Поняття контролю та його місце в системі управління. Етапи процесу контролювання Модель процесу контролювання.	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44]
Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	Етапи процесу регулювання.	Основна [2, с. 200-209]
Тема 2.6. Методи менеджменту	Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.	Основна [4, с. 83-92, 5, с. 223-235] Додаткова [2, с. 13-19]
Тема 2.7. Управлінські рішення	Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.	Основна [2., с. 289-297] Додаткова [3, с.94-115]
Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.	Інформація, її види та роль в менеджменті Поняття і характеристика комунікацій. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Організація комунікаційного процесу.	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [2, с. 116-139]
Тема 2.9. Керівництво та лідерство.	Поняття та загальна характеристика керівництва. Влада як елемент примушення. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Критерії оцінки стилю менеджера. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.	Основна [3, с. 165-178, 2., с. 305-334] Додаткова [3, с. 28-37]
Тема 2.10. Організаційні зміни та ефективність менеджменту.	Сутність результативності та ефективності менеджменту. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями	Основна [1, с. 351-360] Додаткова [4, с. 312-319]

СИСТЕМА ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитися кількома методами:

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять.

Написання рефератів.

Виконання завдань для самостійної роботи.

Проведення проміжних тестів.

Проведення поточно-модульного контролю.

Проведення підсумкового письмового заліку.

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за 100-бальною шкалою за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

знайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінка “відмінно” (90-100 балів) ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді усім п'ятьом зазначеним критеріям. Відсутність тієї або іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Оцінювання знань студента під час виконання завдань для самостійної роботи проводиться за 100-бальною шкалою.

Реферат є додатковою частиною самостійної роботи студента над навчальною дисципліною “Основи менеджменту”. Мета реферату – поглиблення теоретичних знань, набутих студентами в процесі вивчення дисципліни.

Написання реферату має сприяти глибшому засвоєнню студентами дисципліни “Основи менеджменту”, спонукає ґрунтовно вивчати теоретичну базу з питань управління процесами, спеціальні наукові видання вітчизняних і закордонних авторів, у яких розглядаються питання організації менеджменту.

Студенти обирають тему реферату за власним розсудом, але відповідно до тематики рефератів, визначеної кафедрою. За погодженням з викладачем студент може підготувати реферат на іншу тему, якої немає у цьому переліку.

Реферат оцінюється за критеріями:

- самостійності виконання;*
- логічності та деталізації плану;*
- повноти й глибини розкриття теми;*
- наявності ілюстрації (таблиці, рисунки, схеми, тощо);*
- кількості використаних джерел (не менше тридцяти);*
- використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду;*
- наявність конкретних пропозицій і прогнозів з обов’язковим посиланням на використані літературні джерела;*
- якості оформлення.*

Таблиця 7 - Перелік тем рефератів

Назва теми	Теми рефератів	Рекомендована література
1	2	3
Змістовий модуль 1.		
Тема 1. 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту	1.Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. 2.Менеджмент як система наукових знань. 3.Сфери менеджменту 4.Методи досліджень в менеджменті	Основна [4,с.8-43,5,с.12-54, 6,с.15-33] Додаткова [3, с.13-27]
Тема 1. 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	1.Закони та закономірності менеджменту 2.Сутність, природа та роль принципів менеджменту 3.Класифікація принципів менеджменту.	Основна [6, с.48-69]. Додаткова [4, с.43-57]
Тема 1. 3. Історія розвитку науки про управління	1.Історія розвитку управлінської думки 2.Характеристика інтегрованих підходів до управління 3.Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних та вітчизняних вчених 4.Розвиток управлінської науки в Україні.	Основна [2, с.17-29, 4, с. 31-45]. Додаткова [1, с. 53-68]
Тема1. 4. Організації як об'єкти управління.	1.Поняття організації. 2.Загальні риси організацій 3.Організація як відкрита динамічна система 4.Зовнішнє середовище організації 4.5.Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.	Основна [1, с. 25-36,4, с. 39-51]. Додаткова [2, с. 72-77]
Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.	1.Поняття функцій менеджменту. 2.Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. 3.Процес управління 4.Мета управлінського процесу, 5.Особливості процесу управління	Основна [3, с. 174-214] Додаткова [2, с. 29-37]
Змістовий модуль 2.		
Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.	2.1.1.Сутність і зміст планування 2.1.2.Основні елементи системи планування. 2.1.3.Оперативне планування 2.1.4.Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації.	Основна [4, с. 121-133]. Додаткова [3, с. 139-143]
Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.	1.Сутність організаційної діяльності 2.Повноваження, обов'язки, відповідальність. 3.Вертикальна координація 4.Сутність організаційної структури управління та їх роль в досягненні мети. 5.Принципи побудови організаційних структур управління.	Основна [2, с. 114-134] Додаткова [4, с. 39-57]

Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.	1.Значення людського фактора в управлінні організацією. 2.Поняття мотивування. 3.Теорії і моделі процесів мотивування.	Основна [1, с. 243-279, 2, с. 148-167] Додаткова [4, с. 99-112]
Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту	1.Поняття контролю та його місце в системі управління. 2.Етапи процесу контролювання 3. Модель процесу контролювання.	Основна [6, с.222-237] Додаткова [2,с. 18-23]
Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту	1.Поняття регулювання та його місце в системі управління. 2.Види регулювання. 3.Етапи процесу регулювання.	Основна [6, с. 133-146] Додаткова [1, с. 84-95, 2, с. 31-44]
Тема 2.6. Методи менеджменту	1.Сутність та класифікація методів менеджменту. 2.Економічні методи менеджменту. 3.Адміністративні методи менеджменту. 4.Соціально-психологічні методи менеджменту. 5.Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.	Основна [4, с. 83-92, 5, с. 223-235] Додаткова [2, с. 13-19]
Тема 2.7. Управлінські рішення	1.Сутність управлінських рішень. 2.Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. 3.Моделі прийняття управлінських рішень. 4.Різновиди технологій прийняття рішень.	Основна [1, с. 165-178, 2., с. 289-297] Додаткова [3, с.94-115]
Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.	1. Інформація, її види та роль в менеджменті. 2. Поняття і характеристика комунікацій. 3. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. 4.Організація комунікаційного процесу.	Основна [3, с. 165-178, 2., с. 305-334] Додаткова [3, с. 28-37]
Тема 2.9. Керівництво та лідерство.	1. Поняття та загальна характеристика керівництва. 2. Влада як елемент примушення. 3. Характеристика та класифікація стилів керівництва. 4. Критерії оцінки стилю менеджера. 5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.	Основна [2, с. 321-344, 6., с. 238-260] Додаткова [1, с. 142-164, 2, с. 67-73]
Тема 2.10. Відповідальність та етика у менеджменті	1. Сутність та основні параметри організаційних перетворень. 2. Моделювання процесу організаційних перетворень. 3. Сутність результативності та ефективності менеджменту. 4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення. 5. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями	Основна [1, с. 351-360, 2, с. 379-402, 6, с. 407-437] Додаткова [2, с. 31-39]

Проміжний тестовий контроль проводиться два рази за семестр у рамках вивчення змістового модуля. Тест містить 20 запитань одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються такі критерії:

оцінка “відмінно” – від 17 до 20 правильних відповідей;

оцінка “добре” – від 12 до 16 правильних відповідей;

оцінка “задовільно” – від 6 до 11 правильних відповідей;

оцінка “незадовільно” – менше ніж 6 правильних відповідей.

Тести можуть бути застосовані як з метою контролю, так і для закріплення теоретичних знань та практичних навичок.

Проведення поточно-модульного контролю. Поточно-модульний контроль здійснюється та оцінюється за двома складовими: практичний модульний контроль і лекційний (теоретичний) модульний контроль. Оцінка за практичну складову модульного контролю виставляється за результатами оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять, виконання індивідуального завдання та проміжного тестового контролю згідно з графіком навчального процесу.

Лекційний модульний контроль проводиться у письмовій формі за відповідними білетами. Структура білетів з модульного контролю включає у себе: теоретичне питання, дві задачі, 20 тестів.

Для оцінки рівня відповідей студентів на тестові запитання використовуються наступні критерії:

оцінка “відмінно” (90-100 балів) ставиться за надання студентами 18-20 правильних відповідей на тестові запитання;

оцінка “добре” (75-89 балів) ставиться за надання студентами 12-17 правильних відповідей на тестові запитання;

оцінка “задовільно” (60-74 бали) ставиться за надання студентами 6-11 правильних відповідей на тестові запитання;

оцінка “незадовільно” (35-59 балів) ставиться за надання студентами 4-5 правильних відповідей на тестові запитання;

оцінка “недостатньо” (1-34 бали) ставиться за надання студентами менше 4 правильних відповідей на тестові запитання;

Для підведення підсумків роботи студентів із змістового модуля виставляється підсумкова оцінка з поточно-модульного контролю, яка враховує оцінки за практичний модульний контроль і лекційний модульний контроль.

Проведення підсумкового письмового заліку.

Умовою допуску до заліку є позитивні оцінки з проміжного контролю знань. Підсумковий контроль знань студентів здійснюється у письмовій формі тестів за 100-бальною шкалою.

Таблиця 8 - Переведення показників успішності знань студентів в систему оцінювання за шкалою ECTS

% набраних балів	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
більше 85-100 включно	Відмінно	A
більше 77 - 85 включно	Добре	B
більше 66 - 77 включно		C
більше 60 - 66 включно	Задовільно	D
більше 50 - 60 включно		E
більше 25 - 50 включно	Незадовільно з можливістю повторного складання	FX
від 0 до 25 включно	Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	F

Підсумкова оцінка з дисципліни згідно з “Методикою переведення показників успішності знань студентів ХНАМГ в систему оцінювання за шкалою ECTS” конвертується в підсумкову оцінку за шкалою ECTS.

Оцінка	незадовільно	достатньо	задовільно	добре	дуже добре	відмінно
ECTS	F, FX	E	Д	C	B	A
відсоток студентів	не враховуються	10	25	30	25	10

Зміст навчальної дисципліни

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

Тема 1. 1. Сутність, роль і методологічні основи менеджменту

1.1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» та «менеджмент». Управлінські відносини як предмет менеджменту.

1.1.2. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки. Спільне та відмінне між менеджером і підприємцем. Рівні управління, групи менеджерів.

1.1.3. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту.

1.1.4. Методи досліджень: діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід; моделювання: вербальне, фізичне, аналогове, математичне; науковий, експертний, соціологічні методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Тема 1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1.2.1. Закони та закономірності менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інтеграції управління; закон економії часу; закон інерції систем; закон еластичності систем; закон безперервного удосконалення систем.

1.2.2. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.

1.2.3. Класифікація принципів менеджменту. Принципи цілеспрямованості. Принцип ієрархічності. Принцип динамічної рівноваги. Принцип економічності управління. Принцип урахування інтересів. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Тема 1.3. Історія розвитку науки про управління

1.3.1. Історія розвитку управлінської думки в світі та в Україні. Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична (адміністративна) школа управління; школа людських відносин; школа поведінських наук; емпірична школа, школа «соціальних систем», нова школа.

1.3.2. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

1.3.3. Вклад у розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених.

1.3.4. Розвиток управлінської науки в Україні. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні.

Тема 1. 4. Організації як об'єкти управління

1.4.1. Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості та складні, формальні та неформальні.

1.4.2. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний і горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об'єктивність управління, структуризація.

1.4.3. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри «входу», процес перетворення, параметри «виходу».

1.4.4. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об'єктивність, взаємозв'язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Оцінка факторів зовнішнього середовища.

1.4.5. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Культура організації. Типи організацій в Україні.

Тема 1.5. Функції та технологія менеджменту.

1.5.1.Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту.

1.5.2.Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій. Механізм реалізації конкретних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

1.5.3.Процес управління як сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.

1.5.4.Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: ціле визначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

1.5.5.Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість, стійкість.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.2.

Тема 2.1. Планування як загальна функція менеджменту.

2.1.1.Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їхній взаємозв'язок.

2.1.2.Основні елементи системи планування. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких боків організації; розроблення стратегії. Базові стратегії.

2.1.3.Оперативне планування на засадах застосування адміністративних і економічних важелів. Тактика, політика, процедури, правила. Загальна характеристика бізнес-планування.

2.1.4.Поняття місії в управлінні й класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Тема 2.2. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.

2.2.1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття і складові організаційної діяльності.

2.2.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність. Процес делегування повноважень і відповідальності. Типи повноважень. Вертикальна та горизонтальна структуризація управління. Скалярний процес.

2.2.3. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Департаменталізація. Взаємодія та взаємовплив структур організації.

2.2.4. Сутність організаційної структури управління та їх роль у досягненні мети. Елементи структури. Види організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління. Комбіновані організаційні структури управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація і децентралізація.

2.2.5. Принципи побудови організаційних структур управління. Фактори, що впливають на формування організаційної структури. Критерії оцінки організаційної структури управління. Методи вибору організаційної структури управління. Проектування організаційних структур управління. Формування структурних елементів.

Тема 2.3. Мотивування як загальна функція менеджменту.

2.3.1. Значення людського фактора в управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.

2.3.2. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника в процесі мотивації.

2.3.3. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи. Співставлення теорій мотивування. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Тема 2.4. Контролювання як загальна функція менеджменту

2.4.1. Поняття контролю та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання.

2.4.2. Етапи процесу контролювання: формування стандартів вимірювання, порівняння фактичного виконання зі стандартами, оцінка й регулювання.

2.4.3. Модель процесу контролювання. Процес контролювання. Зворотній зв'язок при контролі. Види управлінського контролю.

Тема 2.5. Регулювання як загальна функція менеджменту

2.5.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.

2.5.2. Види регулювання.

2.5.3. Етапи процесу регулювання.

Тема 2.6. Методи менеджменту

2.6.1. Сутність і класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану.

2.6.2. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту.

2.6.3. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.

Тема 2.7. Управлінські рішення

2.7.1. Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень.

2.7.2. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень.

2.7.3. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень.

Тема 2.8. Інформація і комунікації в менеджменті.

2.8.1. Інформація, її види і роль в менеджменті. Носії інформації. Класифікація інформації. Вимоги, які ставляться до інформації.

2.8.2. Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди «внутрішніх» і «зовнішніх» комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв'язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги і недоліки.

2.8.3. Комунікаційний процес, елементи й етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу.

2.8.4. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.

Тема 2.9. Керівництво і лідерство.

2.9.1. Поняття і загальна характеристика керівництва. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори і визначальні аспекти керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Адаптивне керівництво.

2.9.2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади. Теорії лідерства. Типологія лідерів. Поняття стилю керівництва та континіуму стилів керівництва.

2.9.3. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Фактори і передумови формування стилів керівництва.

2.9.4. Критерії оцінки стилю менеджера. Особливості національних систем керівництва.

2.9.5. Загальна характеристика моделі сучасного менеджера.

Тема 2.10. Організаційні зміни й ефективність менеджменту.

2.10.1. Сутність і основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни й управління ними.

2.10.2. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Система подолання опору організаційних змін.

2.10.3. Сутність результативності й ефективності менеджменту. Економічна, організаційна і соціальна ефективність управління.

2.10.4. Показники економічної, організаційної та соціальної ефективності управління, їх склад і методи визначення.

2.10.5. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями

Законодавчі й нормативно-правові акти

- 1 . Конституція України. (Основний закон України).
2. Про підприємства в Україні: Закон України зі змін, та доповн. /Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 24;1992. - № 17; 1992. № 38, 39; 1993. - N 11, 24, 26, 29; 1994. - № 3; 1995. - №13, 14;1991.-№36; 1994.- №38; 1993.-№7, 11, 13, 17, 19,24,27.
4. Кодекс Законів про працю України. - К.: Укр.видав. група, 1995.-190. с.
- 5.Про захист прав споживачів: Закон України // Відомості Верховної Ради України. - 1991. - № 30.

Основні джерела

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент. – СПб. «ПИТЕР», 2000. – 412 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент.- М. Гардарики, 2001.-528 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 1997. - 486с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ , 1996.-284с.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 699с.
6. Осовська Г.В., Копитова І.В.Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник. — К.: Кондор, 2005.— 581с.
7. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко И.П. Менеджмент. – Харків;ВД «ІНЖЕК»,2005. – 456 с.
8. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид. – К.: Кондор, 2005, – 434с.

Додаткові джерела

1. Дайновський Ю.А. 505 прийомів бізнесу. – К. «А.С.К.», 1998 .- 244 с.
2. Годин В.В., Корнеев І.К. Управління інформаційними ресурсами. М ИНФРА, 2000.-335 с.
3. Менеджмент. Под ред. Страховой О.А.СПб. «ПИТЕР», 2000. – 138 с.
4. Пономаренко О.І., Пономаренко В.О., Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі. - К.: «ЛИБІДЬ». 1995. - 240 с.
5. Смирнов Э.А.Основы теории организации. – М: «Аудит»,1998. - 374 с.

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Ресурси мережі Internet

Назва видання	Адреса в Інтернеті
Сервер Верховної Ради України	www.rada.gov.ua
Ліга Бізнес-Інформ	www.liga.net
Нормативні акти України	www.nau.kiev.ua
Право. Україна	www.legal.com.ua/cgi-bin/matrix.cgi/pravo.html
Українське право	www.ukrpravo.com
МОН України	www.mon.gov.ua
Інформаційний блок	www.managment.com/ua
універсальна електронна енциклопедія „wikipedia” – інформація з усіх знань, галузей економіки та соціального життя:	http://ru.wikipedia.org/wiki/

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Основи менеджменту (для студентів спеціальності 6.050400 «Туризм»,
6.050400 – «Готельно-ресторанна справа» усіх форм навчання)
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Автор: Карлова Олена Анатоліївна

Редактор: М. З. Аляб'єв

Комп'ютерна верстка: Ю. П. Степась

План 2008, поз. 5 Н

Підп. до друку 5.11.08	Формат 60х80 1/16.	Папір офісний.
Друк на ризографі.	Умовн.-друк. арк. 13,0	Обл.-вид. арк. 13,5
Тираж 200 прим.	Зам. №	

61002, м. Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ

61002, м. Харків, вул. Революції, 12